

# Ток. Как совершать выгодные шаги без потерь

## Игорь Рыбаков



Посвящается моей супруге  
Екатерине и нашим детям  
Полине, Льву, Ивану и Алене

# ХОЧУ, ЧТОБЫ У ТЕБЯ ПОЛУЧИЛОСЬ!

Интересно, ты часто задумывался о том, что делают успешные люди и чего не делают неуспешные? А пробовал задать себе другой вопрос: чего не делают успешные люди и что делают неуспешные?

Я давно искал ответы и на один вопрос, и на другой. Обнаружил: преуспевающий человек обладает умением подтолкнуть себя к выгодным и часто неочевидным решениям. Неуспешный, скорее, занят рассуждениями и пропускает момент решения. Преуспевающие интерпретируют происходящее так, что буквально чувствуют возможности, не замеченные другими. Они сосредоточены на создании и использовании преимуществ. Отстающие склонны принимать чужие интерпретации, не замечая, как накапливается внутреннее недовольство и растут проблемы.

Самое интересное, что изначально все видят одно и то же. На старте нельзя предугадать, какой будет твоя траектория успеха. Разница проявляется на длинной дистанции: становится ясно, кто планомерно, шаг за шагом создавал собственную систему подталкивания себя, а кто просто плыл по течению, довольствуясь чьей-то системой. Но чужая система ведет к тому, что будет выгодно кому-то другому, а тебе — уж как получится. Да, так легче. Но разве мы родились, чтобы всю жизнь искать пути наименьшего сопротивления?

Книга «ТОК» — о том, как создать систему подталкивания себя. Как разворачивать ситуацию за счет неочевидных решений, избегать потерь энергии из-за скрытых проблем. Замечать и использовать возможности, которые под ногами. Создавать и расширять свои преимущества.

Книга «ТОК» написана для того, чтобы ты не ждал подходящего момента. Этот момент — сегодня. И ты делаешь шаги, делаешь — и понимаешь, делаешь — и видишь. Не с понедельника, не в отпуске, не с 1 января, а прямо сейчас.

У меня много чего получилось в этой жизни и много еще получится. Я открываю тебе свой опыт и его интерпретацию, чтобы ты мог в любой момент получить заряд энергии, подтолкнуть себя к выгодному действию, сдвинуть в сторону лучшего будущего. Чтобы у тебя получалось!

Быстро — не значит завтра. Не требуй от себя скорости. Требуй проживания, включенности. Проживай себя в поле опыта успешной личности. Даю систему, по которой можно предпринять себя, проверенную на моем личном опыте и опыте многих моих «сообщников». В ней всего четыре фазы.

## **Фаза первая. Поиск информации**

Человек, находящийся на взлете, вряд ли будет читать книги. И эту, кстати, в том числе. Все потому, что скорость изменений зашкаливает и все внимание — на приборы контроля полета. Тот, кто находится в потоке и на всех парах несется вперед, вряд ли тратит много времени на размышления. Другое дело человек в состоянии паузы, когда возникает энергетическое провисание за счет либо поиска состояния потока, либо входа в полосу турбулентности.

Цель — вернуться в поток. Ведь это и есть то состояние, в котором твоя система подталкивания провоцирует тебя на выгодные решения. Когда она создана и работает исправно, этого достаточно, чтобы в целом получался крайне результативный полет. Поэтому если ты читаешь эту книгу в поиске ресурсного состояния, у меня для тебя есть пара слов. Ты попал по адресу. Наполняй себя информацией и в каждой истории обращай внимание на новую для тебя мысль-сдвиг. Перестань отмахиваться от того, что поначалу кажется странным, — как раз там твоя точка роста, там прорыв, там «X10» к твоим результатам.

## **Фаза вторая. Точка отсчета**

Это естественно — выпадать из состояния потока. Когда ты чувствуешь себя не в своей тарелке и все кажется суперсложным — это нормально. Зафиксируй, что ты находишься в базовом, исходном состоянии — его и надо принять за точку отсчета. Вообще, принять себя самого за точку отсчета в любой момент — это важно. Потому что только сделав это, ты получаешь опору. Принимая за точку отсчета что-либо или кого-либо кроме себя, не сдвинешься, не преодолеешь инерцию. Трудности будут на каждом шагу. Есть только ты и то, какой ты сегодня, — это и есть твоя точка отсчета на данный момент. Прими это, какой бы ни была ситуация.

## **Фаза третья. Фильтр обогащения**

Запомни: потенциал у тебя есть. И серьезный. Для достижения заметных результатов его нужно периодически «перезапускать». То есть увеличивать количество обогащающих привычек и хотя бы немного сокращать число обедняющих. Приняв себя в том состоянии, в каком ты есть, добавь обогащающих действий: например, больше движения, спорта и свежего воздуха. Или общения, или впечатлений. Одновременно отказывай себе в обедняющих действиях: меньше алкоголя, сигарет, кофе, зависания в Сети.

Не стоит применять к себе жесткие санкции и другие радикальные меры. Можно неожиданно нанести себе серьезные травмы, в первую очередь эмоциональные. Зачем? Вместо шоковой терапии выбирай пошаговый алгоритм, но следи за тем, чтобы шаги были в нужном направлении.

Проделав эту работу, ты заметишь, что цели достигаются, процессы налаживаются, энергия увеличивается. И теперь время скорректировать окружение.

## **Фаза четвертая. Выбор окружения**

Тебе нужно попасть в окружение людей с обогащающими привычками. Людей, у которых тоже получается. Выбирай заинтересованных в том, чтобы ты был настолько ярким, насколько можешь. Обрати внимание на то, чтобы они не просто заботливо поддерживали тебя, а именно демонстрировали заинтересованность в твоих победах. Это другая энергия — это «вытягивание», это подталкивание. Ищи людей, которые помогут тебе выйти на следующий уровень. Не сохранить текущий, а устремиться ввысь — перейти на новую ступень.

Иногда я советую принять радикальные меры: стереть записную книжку и прочее в том же духе. Но человек должен быть подготовленным, чтобы так себя повести. Это возможно, но требует определенного уровня осознанности. Не каждый выдержит с ходу нечто подобное.

Нужны ли радикальные изменения прямо сегодня? Нет, потому что, скорее всего, их не удержать. А вот постепенные, но постоянные — да. Действуй «быстро по Рыбакову» — мощно и при этом регулярно. Это очень важная вещь. Нас приучили, что быстро — значит завтра. Все пробуют что-то делать, не видят моментальной отдачи и бросают дело. Не надо завтра. За год — даже за 3 месяца, если работать над собой, — произойдут гигантские изменения. Если каждый день делать на 1 процент больше — это много или мало? То, что мы прокачиваем на 1 процент в день, в год дает феноменальный рост — в 37,8 раза!

Умножаем 100 дней на 24 часа и затем на 60 минут. Всего 144 тысячи минут получается. Сегодня мы ограничились одним бёрпи (мое любимое упражнение — комбинация прыжка, планки и отжимания), завтра сделали два, послезавтра — три. Через 144 тысячи минут мы смотрим в зеркало и не узнаем себя. Вот она, сила малых шагов, небольших решений, но претворяемых в жизнь регулярно, — сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня.

## Остановись здесь

Чтение тебя не изменит — изменяет проживание. Книга ТОК написана и сложена так, чтобы ты мог прочувствовать, пережить не мой опыт, а свой в поле моего. Да, в каждой главе ты можешь получить удар током — разряд, выбивающий тебя нового из прежнего тебя. Вчитывайся, думай. Спорь со мной.

Читать ли дальше — решать тебе. Но дойдя до конца, ты будешь уже другим, разбудишь в себе себя особенного.



Помни: в каждой точке пространства в каждый момент времени ты принимаешь решения САМ.

Решил читать дальше?

Выложи в любую популярную соцсеть фото с тегом #книгаТОК.

И напиши пост о своих ожиданиях.

Это будет твоя точка входа.

А то, что случится с тобой в процессе чтения, и будет приключением.

Готов предпринять себя?

## Часть 1

# НЕОЧЕВИДНЫЕ РЕШЕНИЯ



У тебя есть проблема или задача.

Ты в общих чертах придумал, как ее решить.

Не факт, что это решение подталкивает тебя к лучшему будущему.

Оно типичное. Привычное для тебя. Всегда есть еще одно. Другое.

Неочевидное решение — возможность пройти более удачный путь или получить более выгодный результат.

Хочешь узнать как?

У тебя есть устоявшиеся шаблоны восприятия.

И, принимая следующее решение, ты идешь по уже проложенным в твоей голове путям.

Сойди с рельсов: разверни себя, смени фокус внимания.

Перейди на соседнюю колею, откажи привычному шаблону выбора решения.

### **Энергия отказа**

Если у тебя есть значимая мечта, тебя не испугает отказ. Наоборот, ты используешь его как повод сделать мечту еще более яркой и острой, а энергию отказа используешь как силу для старта и достижения мечты.

Кому из нас не отказывали! В разных ситуациях, по разным поводам. Отказывают — твоя реакция? Выйти из ситуации. Начать сомневаться: был неправ, сделал не так, недоработал, учел не все факты. Дальше у тебя выбор: сделать еще попытку или опустить руки. Если упорен — пытаешься еще. А если снова отказ, что дальше? Забьешь гвоздь в крышку гроба своей мечты?

То, что ты будешь делать, зависит от того, кем ты себя считаешь. Предлагаю действовать, исходя из выгодной роли: «успешный предприниматель». Что он делает? Берет энергию отказа и превращает ее в мощнейший стимул к реализации своей мечты.

Приведу пример из истории компании «ТехноНИКОЛЬ». Мы создали себе мечту: компания станет не просто изготовителем кровельных материалов, а огромной корпорацией, предлагающей кровельные и изоляционные решения для зданий и сооружений. Поставщиком (тут держись!) термогидроизоляционных оболочек для зданий вместе с технологиями и услугами по их применению. Тогда наши клиенты будут не просто покупать у нас тот или иной продукт. Мы будем поставлять комплексные решения: как лучше строить стены, как лучше собирать оболочку здания.

Откуда возникла идея? В 2002 году стало понятно: если мы останемся компанией по производству монопродуктов на рынке с падающей маржинальностью, то ничего хорошего нас не ожидает. Кровельный материал хорошего качества делают многие. Ларьки есть у всех, образно говоря. Мы начинали в эпоху острого дефицита кровельных материалов, но в какой-то момент положение на рынке изменилось. Мы почувствовали, что перестаем представлять ценность для строителей, а кровельный материал — не единственное, что им нужно. Строителям нужна была компетентная компания, которая стала бы для них сильным партнером.

Как из поставщика монокомпонентов превратиться в поставщика решений? Посмотрели на рынок. Проанализировали, что нужно сделать для реализации идеи. Ответ пришел быстро: чтобы обеспечить клиентов-строителей полноценным комплексным решением, нужна надежная современная теплоизоляция — каменная вата. Пошли к датской компании Rockwool, мировому лидеру в ее производстве. Объяснили наше видение, предложили условия сотрудничества: мы будем брать 15 процентов продукции от всех ваших заводов и поставлять своим клиентам. Но руководители Rockwool ответили, что на данный момент их все устраивает в распределительной системе в России и ничего они нам не дадут. Я не успокоился. Сделал очень хорошую презентацию, показал более чем весомые выгоды. Но они повторили, что менять ничего не собираются.

Жесткая позиция Rockwool спровоцировала мою реакцию. Я сказал: заводы построим сами. Отказ от мечты стать поставщиком комплексных решений — не вариант. Мое заявление вызвало у них скептическую улыбку — мол, куда вам. Технология производства каменной ваты была вне зоны компетенции «ТехноНИКОЛЬ». К тому же она была очень сложна и требовала огромных ресурсов. Это была другая отрасль, другой механизм. Все другое.

Пошел я к своему партнеру Сергею Колесникову и говорю: «Сергея, нам отказали. Мы с тобой рискуем никогда не воплотить нашу мечту. А когда я сказал Rockwool, что мы построим свое производство, они ответили, что мы дурачки». Нам с Сергеем стало ужас как страшно. Но вместо паралича от провала вдруг возникла мысль: да что же мы, физтехи, не способны каменную вату выпускать?!

Сейчас смешно вспоминать тот эпизод. А тогда было реально страшно. Нам было чуть больше тридцати лет, мы прошли через кризис 1998 года. У нас были навыки строительства и запуска новых заводов, но с совершенно другой технологией. Однако страх не реализовать мечту выдал такую дозу адреналина, что остановить нас было невозможно. Мы стали сколачивать команду. Вокруг все говорили, что мы проиграем. Говорили еще задолго до того, как мы начали делать первые шаги.

У нас получилось. С постройки первого завода прошло двенадцать лет. А с тех первых переговоров — пятнадцать. Сегодня «ТехноНИКОЛЬ» в России — абсолютный чемпион. Rockwool занимает второе место. В мире «ТехноНИКОЛЬ» — вторая компания после Rockwool. Стремясь угнаться за мировым лидером, мы неожиданно стали № 2 во всем мире.

Забей в телефон:

Используй энергию отказа. Пусть страх не воплотить мечту станет самым сильным. Тогда сила прорыва будет мощным двигателем. И ты пройдешь препятствия насквозь.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Непредсказуемость — повод выиграть

Реагировать на непредсказуемость как на стресс естественно, но не выгодно. Мышление фокусируется на охране того, что есть. Предпринимательский потенциал разблокируется не тогда, когда ты ищешь, как защититься, а когда используешь непредсказуемость себе на пользу.

Как ты обычно реагируешь на неожиданность? Испытываешь дискомфорт. Да, это естественная реакция. Это нормально. Ты не смог предположить, предсказать и подготовиться, а нечто — произошло. В подобных ситуациях наши реакции схожи, это генетика. А вот дальше каждый делает свой выбор, как ему действовать, попав в зону непредсказуемости.

Люди, у которых есть что-то ценное — капитал, производство, недвижимость, патент на изобретение, любимый мотоцикл, положение в иерархии, да что угодно, — попадая в зону непредсказуемости, первым делом думают о том, как не потерять, как сохранить. Мысль трезвая. Но так запускается механизм мышления, при котором вся энергия идет на то, чтобы построить охранную систему, усилить ее. А потом еще раз усилить. То есть бессознательно запускается модель «охранника».

В состоянии «охранника» ты действуешь на автомате. Не думаешь, как использовать открывшиеся возможности, как создать что-то новое. Изобилие «охранников» всех видов и мастей в нашем обществе работает тормозом, мешающим нам воспользоваться окнами возможностей и собственными немалыми ресурсами. Охранники всегда думают о том, как не потерять, а не как приумножить. Их генеральная линия — «как бы чего не вышло». Но именно в пиковый момент попадания в зону непредсказуемости ты можешь не просто что-то сделать, а совершить квантовый скачок.

На своих встречах и выступлениях я всегда говорю: «Все ресурсы — у вас внутри». Человек, который так думает, свободен от тотальной привязки к тому, чем владеет. Ему проще создать нечто новое — конечно, если в условиях непредсказуемости он готов действовать. Тренированные люди, привыкшие к таким обстоятельствам, умеют не просто двигаться вперед, а еще и делать это, комбинируя выигрышные варианты.

Препятствие, проблема, вопрос, с которыми ты раньше не сталкивался, — это возможность. Не видишь возможности — значит, еще не поднялся на достаточный уровень осмысления. Продолжай искать людей, продолжай искать идеи, пока пазл не сложится и ты не увидишь решение. Ищи его в тех областях, где у тебя не было серьезного практического опыта. Решение, дающее квантовый скачок, — там.

В зоне непредсказуемости ошибок нет — есть поиск. Поиск возможностей, идей. Попытаться избежать ошибок — вот самая большая ошибка. Это отказ от получения опыта, от обучения, от проживания себя и своей жизни во всей ее полноте. Поэтому — ошибайся: один, в группе, в разных направлениях и в разной последовательности. Стань чемпионом по ошибкам. Важно только то, что ты сделаешь потом, куда двинешься дальше. Извлек урок, повысил ставки, сделал следующий шаг — это путь предпринимателя. Смирился, остановился, стал защищать имеющееся — превратился в «охранника».

По своему опыту в бизнесе я знаю: успешные предприниматели — это люди, у которых за плечами большой опыт провалов и ошибок. Они более открыты возможностям, общению, всему новому. Они не стремятся охранять — они теряют старое и приобретают новое. Встал на путь предпринимателя — забудь о страховке.

Предпринимателем движет убеждение, что каждый большой провал — это огромная удача, возможность создать нечто другое. Поэтому не бойся принимать решения в зоне непредсказуемости. Прожитая ошибка сделает тебя сильнее, опытнее, решительнее.

Успешного предпринимателя отличают два основных навыка. Во-первых, способность быть внутренне готовым к совершенно неожиданным событиям. Не пасовать перед подобными ситуациями, а, напротив, учиться использовать незаметные возможности,

находить неочевидные решения. И больше того: получать от этого кайф! Во-вторых, навык регулярно пересобирать самого себя. Бизнес развивается, растет, меняется — придется постоянно меняться вслед за ним. Эти два навыка критически важны для взаимодействия с реальностью, которая складывается сегодня. И тому, и другому нужно учиться самостоятельно, осознанно тренируя себя.

Люди, которые тренируют себя делать выбор в условиях непредсказуемости, — красавчики. Именно такие, как показывает практика, становятся лидерами, авторами потрясающих бизнес-идей и создателями быстрых компаний. Они умеют главное: собирать и пересобирать комбинации. Прямо в полете. И свой бизнес, и себя самих. Тренировать в себе такое умение — крайне выгодное решение.

Бизнес — это игра в маленькие вероятности. Продукт, рынок, время, команда, партнеры — все это (и много чего еще) определяет, будет успех или нет. Поэтому выигрышный путь — генерировать как можно больше гипотез и проверять их как можно быстрее. Действовать прямо сейчас! Главное преимущество в бизнесе — это время. Поэтому тот, кто действует без промедления, чаще всего и побеждает. Успех более вероятен в зоне неопределенности и непредсказуемости. Там, где все линейно и прогнозируемо, до тебя все уже вытоптано и съедено.

И напоследок: важно не залипать даже в успехе. Попытка повторить достижение тем же способом в изменившихся условиях — проигрышная позиция. Не та мотивация, не та жажда! По сути, это форма защиты, еще один способ стать «охранником». То есть уже почти поражение. Меняться после больших успехов сложно, но необходимо.

Забей в телефон:

Ключ к успеху — то, как ты умеешь действовать в зоне непредсказуемости. Не залипай в недоумении. Не ищи «правильный» способ. Непредсказуемости нет дела до того, что у тебя было вчера. Она с тобой здесь и сейчас. Ты можешь обнаружить свое неочевидное выигрышное решение именно в этом месте в этот момент.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Ток большой цели

Ставь большую цель. Она даст тебе мощную энергию, чтобы сдвинуться с места и преодолеть проблемы на пути. Она даст тебе ощущение собственной значимости, соединив с большой реальной пользой для мира, которую ты принесешь.

Ты слышал когда-нибудь рекомендацию: «Хочешь себя сдвинуть — поставь цель и иди к ней»? Многократно? И я слышал. Но вот что забывают сказать: маленькая достижимая цель не даст сильного толчка, мощного сдвига. Задай вопрос: откуда берется энергия достижения? Неочевидный ответ: от цели. Большая энергия там, где большие цели.

Вот недавний пример. Идет совещание, где обсуждаются результаты продаж книги «Жажда» после получения премии «Деловая книга года в России». Подсчитали: на тот момент 9000 экземпляров. Дальше издатель и менеджеры решают, как продать следующие 9000. Топчутся на месте, с одними и теми же идеями. Нудят и ноют. Нет энергии. Нет интереса. Тупик. Предлагаю повысить ставки. Сыграть в «X10». «Девяносто тысяч», — бросает издатель. И все загорелись, пошли сочинять новую обложку. Команда включила длинную волю для достижения результата. Большая цель, от которой загораешься, дает энергию, сдвигает, выводит тебя на другую дистанцию.

Другая история, из середины 2000-х. Тогда мы с моим партнером Сергеем Колесниковым рассуждали, мечтали о преобразованиях в отрасли кровельных и изоляционных материалов, которые сделаем в России, СНГ и мире. Удивительно, но мы придумывали, с кем будем конкурировать через полтора десятка лет. Проектировали в своей голове, что через 10–15 лет «ТехноНИКОЛЬ» будет реально теснить на рынке глобальные компании. Будет конкурировать за лучших людей в отрасли, за формирование лучшей культуры и отношения к делу. То есть не биться на рынке за потребителя. Не меряться, у кого товар

дешевле-дороже. Это не та зона, где надо фокусировать внимание, когда у тебя есть Большая цель.

Культура, партнерство, взаимоотношения в компании, в семье, в обществе — это долгие вещи. Компании, как и дети, растут долго. Семьи и корпорации строятся десятилетиями. Богатство общества накапливается от поколения к поколению. И поэтому нужны Большие цели. Это и есть длинная воля. Именно моя ориентированность на нее во всем, что я делаю, стала мощным конкурентным преимуществом.

Я говорю: ставьте большие долгие цели — по ним сложнее промазать! Амбициозная цель выводит вас из зоны текущей конкуренции. Вас меньше атакуют, с вами охотнее вступают в партнерства, легче делятся опытом и возможностями. Амбициозная цель позволяет проще мобилизовать энергию соратников. Большая цель увлекает, у людей просыпается кураж. Большая цель втягивает в зону своего влияния большие ресурсы, причем без перенапряжения.

Ставьте большие цели. Какими бы амбициозными ни были они сегодня, им почти наверняка не будет доставать амбициозности с точки зрения завтрашней реальности. И с точки зрения вас завтрашнего. Большие цели хороши уже тем, что меняют взгляд на мир и способствуют ускоренному развитию. Я — это то, что я делаю!

А еще — ставьте больше целей. В какой-то момент я очень остро осознал, что если бы начал диверсифицировать свою деятельность — например, заниматься общественно значимыми делами раньше, — то достиг бы к настоящему моменту гораздо большего. Через дополнительные сферы деятельности вы можете получить доступ к таким контактам и ресурсам, которые вряд ли получили бы непосредственно через бизнес.

Наконец, всякий новый предпринимательский проект, особенно в сфере цифровой экономики и цифровизации традиционных секторов, должен с самого начала задумываться и реализовываться как глобальный. Стратегия «сначала местный рынок, затем национальный, потом международный» — это заведомое поражение. Не успеть. Цикл появления новых продуктов, проектов и компаний сегодня столь короток, что времени на прохождение всех ступенек снизу вверх просто нет. За это время появятся новые, гораздо более технологичные и эффективные решения. Оставьте пошаговое освоение другим — создавайте глобальные решения!

Фантазируя о будущем, проектируя будущее, я его визуализирую — представляю все в ярчайших деталях. Потом мне очень страшно от мысли, что этого может не случиться. Потому что я уже с этим живу. С этим будущим. Оно далеко, но я к нему иду. И все, что я делаю сегодня, — это шаги на Большом пути за счет длинной воли.

Забей в телефон:

Большая цель — источник энергии. Она сдвинет, подтолкнет, вытащит из ямы. Соберет партнеров, отошьет от конкурентов. Даст длинную волю. Смотри за горизонт! Это выгодно.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Знания или опыт?

Тратить много времени на сбор «всей» информации и получение «всех» знаний по новой теме невыгодно — выгодно следовать за энергией, действовать, осваивая новую тему на практике. Так легче и продуктивнее получать стоящие знания.

Представь себя у школьной доски. Представил? Что на ней написано? Тема такая-то. И ты сразу понимаешь — сейчас будем долго и основательно что-то изучать. Какую установку мы все вынесли из школы? Долго и упорно учись, усваивай знания, потом станешь взрослым и будешь работать. Отличная инструкция для карьеры специалиста. Прошлого века, кстати.

Но даже очень хороший специалист «подобен флюсу: полнота его односторонняя». Ему всегда не хватает знаний в своей области — он их ищет, добывает, копит и так далее. Хорошие специалисты все время собирают информацию. Это люди, которые детально разбираются в том, что уже существует и работает. Это их сильная черта. Их

конкурентное преимущество. А вот у предпринимателя задача прямо противоположная — расширять систему, предлагать другое, искать еще не существующее. И где он найдет специалистов в области того, чего еще нет? Таких не бывает. Их просто нигде не готовят. В этом вопросе полагаться не на кого. Только на самого себя.

Разберемся с механикой. Как это происходит у тебя? Ты обычно действуешь, потому что знаешь, «как надо»? Или узнаешь, «как надо», в процессе, на практике?

Скажу по опыту: знание для предпринимателя — лекарство, которое очень легко становится ядом. Избыток знаний с какого-то момента привязывает тебя к статус-кво. Текущее положение вещей начинает казаться именно тем результатом, к которому ты стремился. Возникает инерция мышления. Появляется синдром специалиста.

У меня давно сложилось мнение — даже уверенность, практически на уровне физических ощущений, — что у нас Сергеем Колесниковым так замечательно все получилось в «ТехноНИКОЛЬ» именно потому, что на старте мы не были обременены знаниями. Об отрасли, об экономике, о бизнесе. Мы все эти знания получали и усваивали по дороге. Ели их маленькими порциями. И потому не перегружались. Если бы над нами с самого начала висела бетонная плита знания всех тех проблем, которые нам предстояло решить, думаю, мы бы не действовали с таким энтузиазмом и не добились бы того, чего добились.

Открою страшную тайну: даже на моих выступлениях я не смогу инициировать вас в предприниматели. Это очень сильное самостоятельное решение. Нужны ли знания предпринимателю? Да. Являются ли они гарантией того, что у него что-то получится? Нет. Секрет успеха в другом: предприниматель действует, получает опыт и из него добывает свои знания.

Теперь представь: проблема — это заяц. Выскакивает неожиданно, поймать себя не дает, да еще и дразнится. У нас с Сергеем так бывало: мы по дороге встречались с «зайцем» и, не раздумывая, пускались в погоню. Ловя его, мы по ходу решали множество других задач, создавали разные приспособления, устройства: лассо, ружья, мотоциклы и массу другого полезного. А потом, когда мы этого зайца догоняли, оказывалось, что у нас есть куча ресурсов. При этом мы даже не успевали осознать, что «заяц» — это была весьма проблемная задача! Люди, которые участвовали в преследовании «зайца» вместе с нами, в результате становились в разы сильнее. Погоня — она закаляет и оздоравливает. И в следующий раз мы могли уже догнать более хитрого, большого и быстрого зайца. Или загнать дичь покрупнее.

Если без метафор, то мы с Сергеем начинали действовать в проактивном режиме, на каждом этапе удваивали-утраивали усилия, а следом росли наши достижения и возможности. Так что если ваш собственный или чей-то посторонний мозг заявляет, что действовать рано, что надо собрать еще больше информации, поучиться, — можете радостно сообщить ему: это иллюзия. Определите первого зайца. И — погнали!

Оправданиям бездействия в более или менее сносной обстановке нет числа. То, которое я слышу чаще других, — «мне не хватает знаний». Это означает: «я не стал вынужденным предпринимателем, обошлось, а вот действующим не становлюсь, потому что еще чего-то не знаю». Напомню: если вы про «знаю заранее» — то это не путь предпринимателя. Это путь специалиста. Выбор за вами.

Мозг человека — очень древняя штука, которая настроена на то, чтобы сохранять энергию. Наш мозг думает только об этом: все, что можно отложить на завтра, откладываем. Люди, которые не умеют правильно использовать свой мозг, лучше бы думали другим местом, честное слово.

Чем полезен такой способ — «думать задницей»? Тем, что он всегда включается, когда ситуация настолько плоха, что откладывать уже нельзя. В этот момент естественное поведение — встать и делать. Когда тебе есть нечего, некогда добывать знания о калорийности продуктов. Ты оторвешь задницу от стула и пойдешь зарабатывать на еду или просто добывать ее. Если ты умираешь от холода или от жары, ты не размышляешь о климатических изменениях — ты вынужден подниматься и что-то делать. Но если тебе вроде есть что есть, от жары не плависься, от холода не цепенеешь и даже кое-какой

комфорт имеется — ты будешь долго позволять своему мозгу генерировать оправдательные рассуждения о том, что тебе для действия не хватает информации.

Ты действуешь потому, что медлить больше нельзя? Или чувствуешь возможности и решительно их преследуешь? Так различается вынужденное и осознанное предпринимательство. Ждать, когда ситуация подтолкнет к действию, или самому себя подталкивать — большая разница!

Забей в телефон:

Выискивать знания, не вылезать из тренингов, еще и еще собирать информацию, которая, может быть, пригодится когда-нибудь, — бессмысленно. Делай, смотри, что получается, а что нет. Исправляй по ходу. Следуй за энергией. Энергии должно становиться больше. Расширяйся! Не копи знания — отправляйся в свою экспедицию и находи их там. Короче, лови зайца!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Вызов способностям

Чтобы выйти на максимум своих возможностей, визуализируй мечту, проживи свой успех мысленно, а потом поставь дедлайн и примись за дело. Это даст тебе дополнительную энергию и силу вовлекать других в твой проект.

Ты знаешь, что такое дедлайн? В переводе звучит как «линия, за которой смерть» — то есть самый конечный из всех конечных сроков. После него уже ничего делать не надо, поезд ушел. А как у нас со сроками? Гибко. Они у нас обычно сдвигаются под давлением извне или от стечения обстоятельств. Мы думаем о дедлайне как о моменте, к которому надо успеть хоть что-то показать, и не используем его как один из источников энергии для движения.

Как использовать? Сейчас поймешь. Дедлайн — это не дата в календаре, где один день не особо отличается от другого. Это запуск внутреннего двигателя, который выдает нужный объем энергии, внимания и воли.

Когда ты поставил себе дедлайн сам, принял его как вызов своим способностям, а не как фатальную необходимость, включается непреодолимая сила, пробивающая любые преграды и настолько убедительная, что увлекает за собой других людей. Это нетипичное, неочевидное решение, но оно работает. Доказательство — история компании «ТехноНИКОЛЬ».

Вспоминаю удивительный разговор с ветераном компании Виктором Пронькиным. Старожил кровельной отрасли, блестящий инженер советской школы, именно он занимался форсированным строительством заводов каменной ваты, когда мы решили бросить вызов глобальному лидеру отрасли — компании Rockwool. Мы с Виктором пытались разобраться: что же такого было сделано, что от невероятной мечты мы перешли к невозможному проекту, а потом к реальной победе?

Положение тогда было действительно сложное. Технологию производства каменной ваты из базальта (тугоплавкий камень плавят, а затем выдувают из него вату, примерно как из сахара делают сладкую вату) невозможно было купить. Оборудование не поставлялось на рынок, технология была распылена среди множества игроков и, по сути, контролировалась ведущими игроками рынка. Мы шли в полную неизвестность.

У нас был внешний партнер, словенский инженер Мирка Опара. Он никак не соглашался, говорил, что это менее реально, чем развернуть в считанные месяцы производство танков Т-34 на эвакуированных за Урал заводах. Моя супруга Катя родом из Нижнего Тагила, и я со знанием дела рассказывал Мирке, как Советский Союз решал совершенно невозможную с точки зрения немецких планировщиков задачу. В итоге я поймал его на том, что если он не попытается, то у него так и не будет шанса покончить с Rockwool. (А надо сказать, многие производители оборудования в этой сфере были обижены на компанию, которая доминировала на рынке и выжимала из них все соки.)

В конце разговора я спросил у Виктора Пронькина, почему он согласился возглавить этот невозможный проект, который выглядел полным безумием. «Да, я не верил в то, что это возможно, — ответил он. — Но я верил тебе. Думал, что могу чего-то не знать, не понимать, но доверял — твоему чутью, вашему с Сергеем пониманию».

Мы поставили невиданный в отрасли дедлайн на строительство первого завода — девять месяцев. И собранный Виктором коллектив уложился в этот немыслимый срок. Завод был запущен именно тогда, когда это было для нас критически важно.

Самое интересное, что я и сам не очень верил в реальность проекта, но черпал уверенность в поддержке своих более опытных соратников. Нами двигала удивительная смесь страха, наглости, горения, желания доказать свое. А еще — четкое ощущение того, что есть временной промежуток, в который нам надо вписаться. Зафиксированный мысленно в обозримом будущем результат начинает оттуда формировать обстоятельства. А гигантский страх не реализовать мечту подталкивает к непрерывному потоку действий. И тогда на тебя начинают работать совпадения, встречи. В этот поток включаются другие люди. И все получается.

Рассказывая о ресурсном состоянии, о навыке жить и действовать в потоке, я всегда говорю о том, что проживаю сам. У меня, так же как и у многих, бывают периоды пониженного тонуса. Они очень редки и никогда не фатальны. Но случаются. В эти моменты я создаю визуализацию мечты и ставлю сам себе дедлайн — это и есть мое целеполагание. В такое-то время должно случиться вот это — и точка. И тогда появляется точка концентрации.

Я представляю, что именно у меня произойдет в семье, что конкретно будет со мной лично, с моей компанией, с составляющими экосистемы. Это первый шаг. Второй — у меня есть маленькие магнитные шарики, слепленные в один большой комочек. И каждый день я беру один и выкидываю в мусорное ведро. Я знаю, что на воплощение мечты у меня 10 лет. Если перевести в дни, получится примерно 3650 шариков. Кажется, что много, — но на самом деле крайне мало. 10 лет — всего 3650 дней.

Мне становится страшно. У меня каждый день на счету. Все, откладывать нельзя, надо делать. И дальше мысли в таком духе: «Почему я откладываю этот вопрос на два месяца? Это 60 шариков! Надо завтра же звонить и решать!» Я возвращаюсь в ресурсное состояние. Таким образом страх не достичь того яркого образа, который я себе представил, и вполне материальная метафора утекающего времени в виде магнитных шариков не оставляют места прокрастинации, выталкивают меня в действие.

По опыту знаю, что легче получить энергию от поставленного срока, если цель достигается за несколько месяцев. Если цель дальняя, рекомендую добавить магнитные шарики — очень наглядный стимул. Но если вообще не ставить дедлайн для своей мечты или проекта, ты не ощутишь энергию достижения и не сможешь ее использовать. А значит, уйдешь в рутинные действия и рискуешь вовсе потерять из виду цель.

Забей в телефон:

Визуализируй свою мечту. Поставь дедлайн. Прими вызов. Сразу почувствуешь ток — это пошла энергия. Ее хватит и на реализацию мечты, и на вовлечение других людей в твой проект.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Двойная польза

Чем шире контекст твоих размышлений, тем больше возможностей ты видишь. Расширяя свою социальную активность, ты находишь новые варианты развития своего дела. А в качестве бонуса получаешь кайф, кураж. И мощную волну благодарности.

Как ты относишься к своему времени? Экономишь, тратишь или инвестируешь? А к своей энергии? Есть такое убеждение, что время предпринимателя и его энергия — ресурсы конечные и стоят дорого. И поэтому их надо вкладывать исключительно в себя и свое

дело. Только когда достигнешь успеха и определенного положения, можно обращать внимание на социально полезные дела.

У меня логика совершенно другая: чем больше ты занимаешься социально преобразующей деятельностью, тем интереснее становятся твои бизнес-контакты. Тем больше возможностей у тебя появляется.

После каждого публичного выступления, посвященного благотворительности и социальным преобразованиям, я общаюсь с другими докладчиками. Это сильные и успешные предприниматели. Мы обсуждаем новые инициативы, новый бизнес и те проекты, инвестором которых я могу стать. Обычно я вкладываюсь на ранней стадии и потом эти компании «взрывают» рынок. Но разве мог я ожидать, что инвестирование в социально преобразующие инициативы даст гигантское преимущество еще и в бизнес-проектах? Это не просто неочевидное решение. Это мое личное открытие.

Это открытие не новость в странах, где развитие бизнеса не прерывалось, а практика благотворительности и социально преобразующие проекты — такая же неотъемлемая часть жизни бизнесменов, как участие в конференциях. Но в нашей стране мы иногда открываем для себя Америку, изобретаем велосипеды. Надо ведь не просто копировать формы поведения, а уловить их суть, их реальную пользу. Двойную пользу — и обществу, и бизнесу.

Участие в социально преобразующей деятельности влияет и на бизнес, и на самоощущение. И это не только мой личный опыт. Я вижу, как подобное происходит с другими предпринимателями — даже с теми, кто был сосредоточен исключительно на себе и своем деле и вел себя как на войне. Например, предприниматель из Белгорода Федор Жерновой, участник делового клуба «Эквиум». Я его время от времени менторю, и у нас сложились теплые отношения.

Основной бизнес Федора — создание программных решений для умного города. Мы несколько раз говорили с ним о том, как общественная активность выводит бизнес на новый уровень. Меняется восприятие, меняется взгляд; контекст, в котором рассматривается собственная предпринимательская деятельность, расширяется. Сразу же становятся видны возможности, которые раньше просто не попадали в зону внимания. Наконец, появляется кураж. Кайф от того, что делаешь. От того, какими людьми себя окружаешь. Включается мощнейшая энергия благодарности. Твоей благодарности обществу, в котором живешь и преуспеваешь. И благодарности общества тебе за то, что делаешь для него.

Федор со скепсисом слушал меня. Позже он признавался, что никак не мог понять — какая связь между бизнесом и общественной активностью? Не выстраивалась у него в голове причинно-следственная цепочка. Но в моих сбивчивых словах что-то его все-таки зацепило. Он начал действовать. Что произошло всего за два года?

Во-первых, Федор Жерновой организовал в Белгороде отделение сообщества high-impact-предпринимателей «Эквиум». И этот клуб сразу стал сердцем белгородской бизнес-среды. Во-вторых, Федор начал наступательно раскручивать Белгород как международный IT-центр вокруг ежегодного Белгородского интернет-форума (БИФ). Первый же форум превзошел ожидания: вместо планировавшихся 200 гостей было 600. На втором — уже 1000 участников. Оказалось, что запрос на проведение подобных мероприятий очень большой.

В-третьих, Федор активно занялся международным расширением своего бизнеса. Зона его интересов распространилась на Китай и США. Он был приятно удивлен, что его команда может быть конкурентоспособной на международном уровне, а в чем-то и превосходить его. Он признался, что его первоначальный скепсис был полностью развеян. Все произошло именно так, как я ему говорил.

Препятствия, которые он видел на пути реализации своих идей (сделать Белгород международным IT-центром), существовали лишь у него в голове. Они были теми самыми ветряными мельницами, которые казались Дон Кихоту злейшими врагами, мешавшими ему достичь главной цели. Стоило начать действовать, как возможности и ресурсы сами

пошли к Федору в руки. Чем шире контекст твоих размышлений, тем больше возможностей ты видишь. Глобальный взгляд — вот что меняет видение любого проекта, за который теперь берется Федор. А для меня особенно важно, что он испытывает кайф от расширения и изменения своего круга общения.

Еще одна недавняя история — знакомство с самарским предпринимателем Ильей Рудневым. Несколько часов общения — и в Самаре появляются амбассадоры филантропической платформы Legacy, клуба «Эквиум». Вот что пишет мне по этому поводу Илья: «Игорь Владимирович, приветствую! Пишу этот текст с огромным желанием поделиться своей новой миссией и планами, которые трансформировались в нечто особенное благодаря нашей встрече. Решил, что эмоций подавлять не стану. До момента нашего знакомства я считал, что у меня все отлично, все идет как надо. Да, уже давно размышлял на тему филантропии, но не понимал, как подобраться к реализации этого запроса. Все изменилось именно после встречи с вами, хотя предпосылки к изменениям начались уже после предложения Дмитрия, моего партнера, сняться в клипе, так как я начал смотреть видео, читать книгу «Жажда», наблюдать за вашей деятельностью — и почувствовал, что мне крайне близки ваши жизненные ценности и видение развития личности и России.

Что именно поменялось во мне после беседы: проснулись давно угасшие чувства и высвободилась энергия, которую я долгое время не ощущал, пришло осознание картины развития меня лично и компании. У меня вдруг появились новые смыслы, которых я раньше не замечал. В субботу, по какому-то невероятному стечению обстоятельств, мы вместе с вами провели почти весь день, и я до сих пор впечатлен тем, как долго и откровенно вы со мной общались. Главное: в обмен на инвестированное вами время у меня есть огромное желание и вера в то, что я сполна окуплю его своими делами и достижениями — и не потому, что должен, а потому, что очень благодарен и хочу этого. Еще раз спасибо за это внимание, которого, возможно, мне не хватало со стороны столь сильной личности. Хочется соответствовать!

В любом случае, я ощущаю невероятный прилив сил, энергии и у меня есть четкое видение того, что я и вдохновленная уже мной команда будем творить! Ценнее всего, что это мое внутреннее, а не навязанное внешним миром решение. Я точно знаю, что моя команда будет лучшим амбассадором «Рыбаков Фонда» и ценностей, которые нам столь близки и уже стали общими. После приезда в Самару я презентовал свое видение и проекты, которые мы будем реализовывать в Самарской области, коллегам, клиентам, друзьям и видел, как горели у них глаза, какая энергия была у меня. Таким возбужденным и убедительным я не был давно. Я считывал взгляды и эмоции окружающих и понимал, что они в восторге, что они готовы стать сопричастными и поддержать меня».

Забей в телефон:

Хочешь больше возможностей — расширяй контекст своих размышлений. Расширяя свою социальную активность, ты даешь новые возможности и себе, и своему делу.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Деньги придут сами

Меняй мир — и деньги найдут тебя сами. Следуй за энергией. Делай что-то полезное, не тормози себя. Деньги любят изменения.

Что ты в детстве слышал про деньги? Вспомни, о чем говорили тебе родители или окружение. Очень часто в семьях живет убеждение: деньги — это негатив. И неважно, много их или мало, все равно: «за столом о деньгах не говорят» или «деньги — зло».

Я заметил, что есть очень много догм, убеждений, которые сильно мешают формированию осознанной предпринимательской позиции. Не дают тебе развернуть потенциал в полную силу и получить то, что можно получить. Но я уверен, что любые перекосы в отношении денег как эквивалента человеческой энергии только вредят. Вредят и личному успеху, и всему обществу.

Есть правила, которые мы тащим в новую жизнь, программируя себя устаревшими алгоритмами. Базовые установки из прошлого по отношению к деньгам, богатству, капиталу влияют на нашу жизнь, хотя давно отжили свое. Может быть, это и есть тормоз экономического развития общества? Пора вытряхнуть старье из наших представлений!

Смотри, все циклично: мы были детьми — стали родителями. У нас есть дети, которые тоже станут родителями в свое время. Мы как общество постоянно воспроизводим один и тот же цикл. И передаем одни и те же установки. Часто даже не вслушиваясь в то, что повторяем.

Но можно задавать вектор развития и получать либо превосходное общество, либо нейтральное, либо вообще деградирующее. Сейчас, как я вижу, мы общество нейтральное. Это хорошо — однако благосостояние его растет, мягко говоря, не очень быстро. Почему? Потому что сами по себе родители являются носителями догм и предубеждений. И относительно денег тоже. А передача стереотипов следующему поколению сдерживает развитие.

Это вроде регулятора на батарее. Представь, что тебя с детства «закрутили» на единичку. Сказали, что так ты будешь жить всегда. Отчего так? А оттого что «сказали — и всё тут». Делать все надо по правилам — за столом о деньгах не говорить и так далее. Нельзя даже обсуждать, что очень хочешь признания в обществе, что мечтаешь сделать нечто фантастическое. Этого могут не одобрить. Надо, впрочем, понимать, что под «фантастическим» я имею в виду не треш какой-нибудь, типа пробежки нагишом по площади. Речь о чем-то стоящем. Чего раньше не делал.

Это может быть нечто локальное. Например: «Сделаю-ка я в поселке классную детскую площадку». То есть такое, что оставит след. Что станет твоим наследием. «Вот возьму и сделаю!»

Это пример выхода из-под влияния вредоносных догм. Стимул таких действий — признание, которое люди получают как оценку их дела, вложенной в него энергии. Это великий кайф. Признание дает топливо для движения вперед. А для шаблонов, которые мешают человеку проявить себя, уже не остается места.

Еще один весьма распространенный шаблон — «сначала деньги, потом жизнь». Он тоже вводит в заблуждение. Не лучше и остальные, которые рождаются, как правило, из надуманных объяснений и вымышленных фактов. Поэтому периодически необходимо проводить ревизию того, что вы привыкли считать само собой разумеющимся. Избавляться от всего, что перестало быть актуальным.

Есть притча, которая гласит, что каждый человек — это дверь, через которую в мир приходят идеи. Но этими идеями надо делиться. Того, кто пытается пришедшие идеи укрыть от других, сделать «своими», идеи пугаются и больше к нему не приходят. С деньгами то же самое. Хотите, чтобы у вас их было много? Сделайте так, чтобы они вас не боялись!

Идеи и деньги следуют за изменениями, за энергией. Поэтому у каждого из нас есть выбор. Либо запускать изменения — тогда деньги (возможности, энергия, люди) будут следовать за нами. Либо пытаться следовать за деньгами — включаться в процессы, которые запускают другие. Либо вовсе делать вид, что ни деньги, ни возможности тебя не интересуют, и оставаться в стороне от всего самого интересного. Повторяю, выбор только за тобой.

Фундаментальная черта людей — принимать решения и действовать исходя из собственных убеждений. Убеждения, в какой бы сфере ты ни действовал, формируют траекторию успеха или неуспеха. У успешного предпринимателя мечта, сила, способности и деньги всегда идут в одном потоке.

Забей в телефон:

Деньги — это поток, изменения, инвестиции. Чем больше денег ты возвращаешь в мир в виде новых проектов, тем охотнее деньги приходят к тебе. Меняй мир — и деньги сами найдут тебя.

## Просто делай больше

Как работать больше? Работать — это совершать те действия, которые приводят к полноценному проживанию, наполнению себя тем, чем хочется, с точки зрения развития и создания себя таким, каким хочется себя видеть. Тогда часы работы — это действия, приносящие удовлетворение и удовольствие.

Как ты планируешь свою нагрузку? В часах в неделю — или в делах, которые получаются? Обычный тайм-менеджмент учит делить свое время между делами. Так удобнее планировать. И это хороший инструмент, но — для ассистента, для исполнителя.

Предприниматель не исполнитель. Он другой. Его ресурс — не время отдельно, энергия отдельно, а время-энергия. Именно так, слитно. Только так выходят на серьезные результаты. Однажды мудрый человек мне сказал: чтобы получить больше, чем остальные, просто работай больше, чем остальные. В большинстве случаев уже этого достаточно, чтобы вырваться вперед. Просто надо это делать регулярно — тогда даже небольшой ежедневный отрыв будет нарастать и через какое-то время ты сам удивишься, насколько опережаешь других.

Навык предпринимателя — уметь растягивать время. Расширять его. Делать каждый час более наполненным и результативным. Экспериментируй с вариантами и способами. Предприниматель не занимается монотонным трудом, который может свести с ума человека с большой энергией и большими целями даже за 40 часов в неделю. Живи без иллюзии, что можно получить невероятный результат, не вкладывая себя по полной, не отдавая делу свою энергию. Можешь быть в активном состоянии долго, дольше, чем другие, — получишь новые возможности, воплотишь больше идей. Тут у тебя одно ограничение — физическое состояние.

Я не согласен, что можно придумать какую-то хитрую схему, чтобы не играть вообще или играть мало, но всегда выигрывать. Возможно, есть и такая формула успеха. Но мне она не близка — я за то, чтобы работать, и работать много и интересно. Согласись, тот, кто больше и дольше играет в игру, делает больше ставок, тот получает больше опыта и банально выигрывает за счет количества попыток.

Побеждает вдолгую, выигрывает по-крупному и в целом более успешен тот, кто работает более 80 часов в неделю. А кто может выжать 100 часов, у того все еще лучше. Все люди всё могут — вот в чем я уверен. Но тут возникает другой вопрос: что значит работать? Банально копать траншею из точки А в точку Б на протяжении долгих часов — это не то, что я имею в виду. На самом деле работать — это действовать 80+ часов. То есть сохранять активность на протяжении этого времени. Не очевидно?

Работать в моем прочтении — это совершать те действия, которые приводят к результату, полноценному проживанию, наполнению себя тем, чем хочется, ради развития и создания себя таким, каким хочется себя видеть. Смотрюсь в зеркало: я такой себе нравлюсь? Нравится то, что происходит в жизни? Я кайфую? Если нет — пойду пересобирать себя.

Когда меняешь себя, свои установки и потом играешь свою обновленную роль — это всегда увлекательно. Ты не ждешь, когда это время закончится. Более того, знаю по себе и многим другим, что можно играть в эту игру и по 100 часов, практически не уставая.

Предприниматель всегда действует в двух направлениях: облако развития — генерация идей, поиск людей, информации, поиск чего-либо нового для себя; облако ролей — применение навыков, пробы, проходки, попытки, эксперименты, проверки гипотез многократно, быстро, часто.

Вот представь: человек принимает решение что-то попробовать, но у него не получается. Он встает перед выбором: попробовать снова и двигаться дальше — либо откатываться назад. Тут нужно понять следующее: всегда, когда пробуешь и ожидаешь чего-то, но не получается, — это нормально. А вот если получается все и сразу — есть повод задуматься. В юности меня удивляло, когда я подходил знакомиться с девушкой и она

сразу же соглашалась на свидание. Обычно идешь и получаешь отказ за отказом. А тут сразу согласие. Подозрительно... К тому же отказы — это тренировки, они тоже нужны. Я воспринимаю каждый отказ как определенную закалку. Это называется «практико-ориентированное обучение». Каждый отказ или неудача — просто сигнал на пути.

У меня есть «правило 120 попыток». 120 — это очень много, это уже за пределами статистики проб и ошибок. Я так фиксирую себя на том, чтобы не уйти в состояние «не получилось — значит, не могу» раньше, чем найду в этом «не могу» новое решение или новую возможность.

По многолетнему опыту я знаю, что лучший способ перехода в следующее состояние, на новый уровень — постоянные «микропроходки» в разных направлениях. Получаешь разнообразный практический (обязательно практический!) опыт, когда каждую неделю — а лучше каждый день — совершаешь какую-то микропроходку. Вспоминаем «принцип одного процента»: если каждый день добиваться приращения на 1 процент, то за год при сложном проценте получается рост примерно в 38 раз!

Забей в телефон:

Побеждает в долгу, выигрывает по-крупному и в целом более успешен тот, кто действует больше, активнее, разнообразнее. Когда делаешь то, что наполняет тебя энергией, даже 100 часов в неделю — это не нагрузка. Делай попытки, микропроходки, набирай процент личного роста каждый день.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Свобода выбирать

Будь сам категорически взаимодополняющим партнером, который дает другому необходимую степень свободы. Даже если это твои дети.

У тебя есть дети? Если есть, ты меня поймешь. Если нет — пригодится как идея на будущее. Очень остро стоит вопрос твоих отношений с будущим, когда дети вырастают. Ты думаешь о будущем, которого хочешь для себя. О будущем, которого хочешь для своих детей. Конечно, хочешь самого лучшего. Но стоит поинтересоваться будущим, которого хотят твои взрослеющие дети. И ты делаешь выбор: идти по проложенным рельсам — или найти другой путь.

С моей супругой Катей и со мной как с родителями произошла такая история. В самом начале своего блогерства, года два тому назад, я выложил на YouTube ролик, где сказал, что не оставлю наследства своим детям (у нас их четверо). Случилась бурная полемика. Но идея была не в провоцировании рассуждений на тему много-мало, правильно-неправильно, а в том, что если ты предприниматель и узнал на собственном опыте, что значит «предпринимать себя», ты не можешь лишиться своих детей такой возможности, заранее определив им роль «охранников» капитала или бизнеса. То есть вопрос стоял так: нагрузить детей нашими ожиданиями, готовить их к роли преемников и запрограммировать их жизнь — или дать свободу, подтолкнуть к тому, чтобы они сами стали «предпринимателями своей жизни».

Как ты понимаешь, главное — поставить правильный вопрос. Дальше уже идут круги сбора информации, поиск знающих людей. Что важно помнить: если вы чего-то ожидаете от ребенка, лучше сказать ему об этом прямо. Чтобы он не строил догадок и не старался изо всех сил соответствовать вашим планам. Молодой мозг устроен очень сложно: если ребенок чувствует, что от него чего-то ожидают, он начинает додумывать это «чего-то» сам и может уйти в такие дебри, что страшно представить. Чем дольше сохраняешь неопределенность, тем хуже. Собственно, так стоит поступать не только с детьми.

Мы посмотрели, как поступают преуспевающие люди во всем мире. Меня потрясли статистические данные, согласно которым к третьему поколению сохраняется только седьмая часть капитала. Стали разбираться почему. Ответ оказался настолько простым, что он разорвал мою голову на части и мне потом пришлось ее какое-то время собирать. Все дело в том, что мои дети, которые видели, как я собирал капитал и развивал

компанию, могут в лучшем случае стать хорошими охранниками этого капитала. Подчеркиваю — охранниками.

Когда я передам им все заработанное и скажу «продолжайте», приумножить полученное им вряд ли удастся. Ведь они растут и живут в тепличных условиях, не начинали с нуля, не бились за выживание. Выходит, что они фактически обречены: когда придет пора получать наследство, им придется стать охранниками. Да, возможно — очень хорошими охранниками. Но что дальше?!

А дальше дети охранников — соответственно, мои внуки — будут видеть только то, как их родители охраняют капитал. Они получают деньги и груз ответственности, который попытаются скинуть, — и с высочайшей долей вероятности в поколении внуков уже все будет потеряно. Что неудивительно — ведь у них не будет вообще никакой связи с тем, как этот капитал создавался, они не видели, как был пройден путь, не были ни участниками, ни свидетелями. Видимо, срабатывает какая-то интересная настройка мозга. Я не знаю, как это работает; предполагаю, что и ученые не расскажут. Но я точно понимаю, что в третьем поколении нет эмоциональной связи со стартом и развитием компании, с самой компанией. А это ведет к краху.

Когда мы с Катей это поняли, то пришли к решению, что наши дети сами станут определять, куда пойдут учиться и что будут делать в жизни. Точка. Они будут «предпринимателями своей жизни». Став студентами, они получают медицинскую страховку и беспроцентный заем на образование — это будет их старт в собственную жизнь.

Решение было принято, и об этом надо было как-то сообщить детям. Если честно, я очень боялся того разговора на семейном совете. Переживал: как дети отнесутся к нашему решению? Сколько раз мы с Катей пытались спрогнозировать их реакцию, плодя домыслы, как показала жизнь, лишённые почвы! Все наши предположения оказались неверны. И в целом, и в частностях. Ничего не совпало. Вообще ничего.

Дети внимательно нас выслушали. Несколько раз переспросили: «Это не шутка? Вы точно так решили?» Были ли они удивлены? Да. Расстроились ли? Точно нет. Они только хотели убедиться в том, что это не фейк, не прикол. А в результате — поняли нас, согласились и приняли это решение. Мой друг Рубен Варданян рассказывал, что, изучая этот вопрос, узнал: если объявить сыну или дочери нечто подобное после того, как им исполнится 21 год, может оказаться поздно: человек уже сформировался, вырос с тем, что имеет право рассчитывать на какую-то долю семейного капитала. Мы прислушались к словам Рубена, не стали ждать и сделали все как можно раньше. Старшей дочери было на тот момент 15, старшему сыну — 12. Они всё услышали, поняли, и это было главное. А младшие двое уже примут такой подход как само собой разумеющийся.

Прошло время. Старшая дочь учится там, где решила. Сначала она хотела поступить в Высшую школу экономики, но, по ее словам, не нашла там достойного окружения — достойного с точки зрения энергетического наполнения, пояснила она. В итоге Полина выбрала место, где нашла такое окружение, — Физтех. Но чтобы поступить туда, надо было как минимум сдать физику — а она никогда не напирала на изучение этого предмета. Пришлось три раза в неделю ходить к репетитору и заниматься по три часа. В результате — чем я был приятно поражен — Полина поступила на бюджетное отделение Физтеха. И я искренне этому рад — там учатся сильнейшие.

Она взяла у нас академический заем, который полностью покрывает ее отдельное проживание. Сняла квартиру в ближнем Подмосковье. У нее свой бюджет на вещи, поездки, питание — то есть полная хозяйственная автономия. Она помнит, что кредит надо будет вернуть, и шутит: «Теперь у меня три выхода: открыть бизнес, сделать карьеру или удачно выйти замуж». А если серьезно, то я вижу ее настрой на то, чтобы инвестировать свое время и заемные деньги в становление себя. И это меня радует.

Больше нет этих обычных рассуждений и обсуждений на тему, дадут ли мама с папой денег на покупки. Самостоятельный бюджет ребенка — не игра, а реальное возникновение хозяйства отдельного человека. И это дает удивительный эффект: наши беседы с Полиной, когда она приезжает домой, строятся не вокруг того, может ли папа «подкинуть

10 тысяч рублей», и не вокруг бытовых проблем. Мы говорим о театре, об искусстве и о том, как нам хорошо вместе. Из наших разговоров исчез хозяйственный привкус, они освободились от финансовой обусловленности, потому что разделение бюджета теперь ясно и понятно нам обоим.

Из отношений в рамках хозяйственно-зависимой связи «взрослый — ребенок» мы перешли в мир отношений «взрослый — взрослый». Это не значит, что мы перестали относиться друг к другу как отец и дочь. Эти отношения никуда не делись, но вышли на совершенно иной, взрослый, прочный, ответственный и свободный уровень. У Полины своя жизнь, свое хозяйство. Они живут с молодым человеком. Бывает, мы приезжаем к ним в гости, это очень классно. И молодой человек, кстати, в курсе про тот разговор трехлетней давности.

Забей в телефон:

Свободный выбор — это не только то, что получаешь ты: это также и то, что ты даешь другим. Если тебе не нравится то, что ты получаешь, поменяй то, что ты даешь. Будь особо внимателен к близким.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Мастер мастеров

Став ментором, ты вырастешь и усилишься сам, а не просто передашь кому-то свой опыт. Секрет в том, чтобы выбрать не слабого, а сильного и перспективного ученика.

Каких людей, оказавших влияние на твою жизнь, ты вспоминаешь с искренней благодарностью? Тех, у кого научился чему-то важному. Наставников. Самый первый наставник, которого я помню, — дядя Алечек. Родной брат моего отца, который в Базарном Карабулаке, куда я приезжал на лето, не давал мне «балду гонять». Он говорил: «Иди сюда. Вот топор, вот молоток...» Привитые им умения помогли мне на начальной стадии наших подработок, когда мы стали крыть крыши.

Следующим моим наставником был профессор физики. Еще в Магнитогорске я встретил людей, которые мыслили по-другому, выражались по-другому — не так, как в той среде, к которой я привык. Это были студенты Физтеха, и я понял, что поступать мне надо туда. Чтобы подготовиться, решил поступить в Заочную физико-математическую школу. Получил первое задание, проверил свои силы — из десяти задач смог решить одну. То есть плавал в физике основательно. И тогда мама познакомила меня с профессором из института, где преподавала. Он стал моим наставником по физике и за три недели перевернул мою картину мира, выстроив ее на физических законах. Я буквально впитал физику, и уже самые сложные задачи стали мне даваться очень легко.

А однажды, помню, случился просто разговор в поезде. Я не запомнил ни имени попутчика, который со мной беседовал, ни даже как он выглядел. Но утром на перроне почувствовал, что из поезда вышел уже не тот я, который всю ночь проговорил за столиком в купе, а другой человек.

Я не знаю, как это происходит. Ты можешь сколько угодно читать книги, заниматься с учителями, но это не даст такого результата. Отношения наставника и подопечного — это алхимия. Каждый мой переход на следующий уровень всегда связан с тем или иным человеком, которого я могу в полной мере назвать наставником. Был ли я сильным учеником? Наверное, надо смотреть на результаты.

Горизонтальная передача опыта от человека к человеку — это реализация принципа «делай как я» в самом честном его исполнении. Я сам являюсь плодом такой горизонтальной передачи, и я хочу, чтобы как можно больше людей получили подобную возможность, подобный опыт. Для этого в «Рыбаков Фонде» мы развиваем проект «Ментори», цель которого — распространить методы и принципы наставничества в разных сферах.

Но иметь наставника — это одно дело, а вот стать кому-то ментором — другое. Как ты думаешь, какая роль выгоднее — ученика или наставника? Кто получает больше? На

первый взгляд кажется, что ученик. Как ученик я приобрел бесценный опыт взаимодействия с наставниками. Но даже не подозревал, что быть самому ментором — это не только отдавать опыт и знания. Есть еще и неочевидная вещь: быть ментором — значит, многое получать. Когда к тебе приходят ученики, они тебя сдвигают, обогащают не меньше, чем ты их. Ты становишься другим и даже можешь «увидеть новое в другом» через них.

Быть ментором, наставником — это то, что меняет тебя самого. Ты практикуешь новый вид обмена, и эта деятельность дает возможность заново прожить собственный опыт, пересобрать его в поле других людей. Это очень благодарное занятие: ты видишь результат. Предприниматели его показывают сразу: растет выручка, обороты, уровень задач. Но больше всего меня интересует отсроченный эффект — когда вырастают мастера и сами порождают целую сеть продвинутых учеников.

Да, я являюсь наставником для предпринимателей. Они по-разному это называют: ментор, тренер. В основном мои ученики, процентов 80, — это участники бизнес-сообщества «Эквиум». Предприниматели, прошедшие отбор в «Эквиум», очень мотивированы. Перед тем как прийти в этот клуб, они перебрали огромное количество других способов найти правильное окружение. Они очень информированы, бывали на многих семинарах и тренингах, осознанно пришли к тому, что внешние знания работают не так эффективно, как хотелось бы. И в результате их выбор пал на «Эквиум». От участников наших программ я знаю, насколько эффективным для них оказывается работа в клубе. Бизнесы растут, отношения в семье налаживаются, работа с партнерами становится более продуктивной. Принцип «Эквиума»: лучше сделать сильного в 10 раз сильнее, чем сделать слабого сильным.

По какому принципу я выбираю учеников? Просто присматриваю наиболее интересных мне людей. Если я вижу возможность за несколько занятий дать человеку такие точные установки и рекомендации, чтобы он быстро стал вдесятеро сильнее, то это мне интересно. Задача не учить 10 лет, а получить нужный эффект быстро. Мое мастерство — подобрать сильного ученика, которого я могу в короткие сроки усилить в несколько раз.

Но в качестве платы мой ученик должен сам взять в ученики десять менее сильных. То есть каждый сильный, которого мы сделаем еще сильнее, обязан взять находящихся рядом с ним 10 «среднячков» и повысить их уровень минимум вдвое.

Моя цель — сделать так, чтобы каждый мой ученик стал мастером и учителем. И та же идея у них. Поэтому каждый — это будущий (а кто-то уже и настоящий) практикующий мастер. Каждый — основатель собственной школы.

Они берут своих учеников по такому же принципу, что и я, и продолжают общее дело. Через некоторое время ученики станут мастерами, начнут оказывать реальное влияние на экосистему жизни и социального предпринимательства. Они должны стать такими, чтобы в сообществе «Эквиум» их признали великими. А в сообществе множество интересных и ярких людей, и получить их признание непросто.

Если ты сам в чем-то мастер, то кому передаешь свое мастерство? Передаешь ли? И если да, то каковы результаты учеников?

Повторяю, роль мастера — взять перспективного и усилить его.

Мои ученики справляются, и результаты уже есть. Их просто не может не быть. Ведь я беру человека в тот момент, когда вижу его сильную динамику. В момент наивысшего подъема я даю ему дополнительное ускорение. Именно поэтому наша цель — за короткое время вырасти в 10 раз. Но замечу: путь ученика первичен. Это его ускорение, его мотивация, его действия. Роль мастера важна, но преувеличивать ее не стоит. Самая главная задача — сделать ставку на «того самого» ученика.

Я не знаю, как сложилась бы моя жизнь, если бы у меня не было такого мощного механизма обогащения. Я был бы слабее, скорость моего развития замедлилась бы. Есть то, в чем я могу сильно помочь своим ученикам. Но есть моменты, когда я беру что-то от них. Количество новых техник и практик, которые я заимствую, меня потрясает. Все дело во взаимном обмене. Он идет в логике взаимного роста.

Забей в телефон:

Заметил сильного и перспективного ученика — стань ему ментором. Вырастет и он, и ты.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## 10 принципов неочевидных решений



Научись использовать энергию отказа, чтобы добиваться своего.



Извлекай пользу из непредсказуемости, сменив фокус с защиты своего положения на поиск возможностей.



Увеличивай масштаб цели — так ты получишь приток энергии для сдвига к желаемому.



Осваивай новую сферу, начиная действовать в ней. Знания соберешь по ходу дела.



Хочешь реализовать максимально значимую для тебя мечту — поставь сам себе конечный срок и прими это как вызов всем твоим способностям.



Участуй в социально преобразующей деятельности — это выгодно и тебе, и твоему делу, и обществу.



Относись к деньгам как к идеям — они приходят к тем, кто открывает двери изменениям.



Не увеличивай количество часов монотонного труда. Настоящая работа — это проживание себя в том, что делаешь, разнообразными способами.



Заботься о том, чтобы оставить своим детям свободу выбора, не определяй жестко их будущее.



Выбирай сильных учеников — так ты быстрее вырастишь из них мастеров и обогатишь себя их опытом.

## Часть 2

# НЕВИДИМЫЕ ПРОБЛЕМЫ



Когда ты хочешь что-то изменить, тебе нужны ресурсы.

А у тебя нет времени ходить на все полезные тренинги.

Ты не можешь успеть прочесть все книги по нужной теме.

Но ресурс нужен прямо сейчас.

У меня для тебя хорошая новость: не всегда нужна новая информация.

Иногда нужно посмотреть на то, что есть, с другой стороны.

Я точно знаю: ситуацию меняют не правильные ответы, а верно заданные вопросы.

Они высветят стереотипы и привычки, которые регулярно выкачивают из тебя силы, отвлекают, сводят на нет твои усилия.

Поглощают время и энергию — самые важные ресурсы для сдвига к лучшему будущему.

Когда ты перестанешь вкладывать в них время и тратить на них энергию, случится ощутимый сдвиг.

## **Шесть потребностей**

Чтобы понять, куда двигаться, полезно определить, какие из движущих потребностей не удовлетворены. Там не плохо, но туда нужно срочно добавить внимания. Там лежит ресурс твоей максимальной мотивации на текущий период.

Признайся, ты нажимал ссылку на какой-нибудь тест в социальных сетях? А потом задавал себе вопрос — а зачем я это сделал? Все просто: у каждого из нас есть потребность в самоопределении и в том, чтобы разобраться в выборе направления движения. А еще лучше — узнать, что тебе мешает двигаться дальше, почему ты застреваешь, куда уходит твоя энергия. Важные вопросы, да?

Что делаю я, когда надо разобраться? Использую быстрый, проверенный и простой инструмент. Например, каждую неделю делаю одно упражнение: тестирую сам себя по «Колесу потребностей». В нем шесть движущих потребностей: роль, статус, признание, принадлежность, автономность, деньги. Каждые семь дней проверяю, как развивается ситуация, все записываю. Слежу, как смещается приоритет. Что сегодня наименее удовлетворено? Перемещаю свой фокус внимания туда, куда нужно. Придумываю, что можно сделать, откуда получить то, чего не хватает. Ведь, в конце концов, единственный

шанс ощутить правильное внутреннее состояние — удовлетворить свои потребности. Все, точка.

Эти шесть потребностей — список самых главных социальных мотивов человека. Того, что, по сути, движет нами в социальной среде. Ради чего мы думаем, трудимся, напрягаемся. Выписал на листочке шесть слов — и посмотри на них внимательно: по какому из этих пунктов на сегодня есть неудовлетворенность. Прислушайся к себе. Ощути, где самое сильное напряжение, голод.

Фиксируй все это. В долях, в процентах — какую шкалу выберешь, ту и используй. Идти надо от себя, а не от подсказок извне. Выбирай три самых главных потребности, где голод острее. Обрати внимание: неудовлетворенность не означает, что все плохо. Она означает: туда надо добавить внимания, энергии, результативности. Почему нужно прислушиваться к чувствам, а не к аналитике, не включать рефлексии раньше времени. Опираясь на внутреннее ощущение, ты даешь возможность скрытому подсознательному знанию сделать свою работу.

Следующий шаг — выделить из этих трех неудовлетворенностей самую сильную. Ту, на которой ты в ближайшее время сосредоточишь свое внимание и усилия. Если игнорировать сигналы неудовлетворенности, занимаясь другими направлениями, то скрытое перенапряжение накапливается. Ведь то, на что ты не обращаешь внимания, вряд ли не существует. Предприниматель — самодвижущийся механизм, поэтому ты сам себе механик, настройщик и водитель. Зона самой большой неудовлетворенности, если туда направить энергию, может дать серьезный скачок в развитии.

На своих менторских встречах я использую этот инструмент. По моим наблюдениям, большинство предпринимателей выбирают деньги, признание и роль в разной последовательности. Но ситуации меняются, и через некоторое время картина может быть иной.

Например, на этой неделе, когда я пишу эти строки, зона моей личной неудовлетворенности — признание. Поэтому, в частности, я и работаю над книгой, которую ты читаешь. Это один из элементов продвижения в данном направлении. И не надо думать, что без гениальности в искусстве невозможно получить признание публики. Есть множество социальных механизмов, которые его дают, и еще больше их стало в последнее время — тот же Instagram, например. Впрочем, можно ли считать лайки признанием — вопрос философский.

По-моему, признание — невидимый столп прочности мира и общества. Это топливо совершения социально позитивных вещей. Оно мощно влияет на то, как разворачивается система мышледеятельности у человека, что он ставит в приоритет. Признание возвращает нам энергию и усиливает связанность друг с другом. Личное — один на один и в кругу «сообщников», публичное — в группе, в компании, в обществе — это всегда мощный запуск желания делать еще и еще, добиваться, достигать.

Когда к тебе приходит весомое публичное признание, возникает мощнейшая ответная волна. В тот момент, когда нам с Сергеем Колесниковым вручили премию «Предприниматель года» в России, эмоции захлестнули меня. Ночью под впечатлением этого события я сделал такую запись: «Вот не могу успокоиться! Что я хочу сказать вам, друзья! Предприниматель — это «притягиватель» и творец, комбинатор особенностей окружающих его людей. То есть — это победа Сергея, Кати, каждого соратника в «ТехноНИКОЛЬ» и тысяч людей в России — членов семей наших соратников, партнеров, моих учителей в школе, однокашников, директора моей школы, моих одноклассников по Физтеху... И вообще всех людей в России. Я вас люблю. Я — это вы! И в вас меня много!»

Забей в телефон:

Хочешь сдвинуть себя из состояния неудовлетворенности? Посмотри на себя через шесть движущих потребностей: роль, статус, признание, деньги, автономность, принадлежность.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

**Энергия не в зависимости**

Поощрять маленькие слабости и вредные привычки невыгодно, если хочешь ощутимо преуспеть. Мозг привыкает к мелким подачкам, разбазаривает энергию, и у тебя уже нет сил желать и делать что-то масштабное.

Что ты делаешь, когда понимаешь, что пьешь шестую чашку кофе за день или докуриваешь вторую пачку сигарет? Обещаешь себе, что будешь пить и курить меньше.

Уж какая-нибудь вредная привычка найдется у каждого. Что ты с ней делаешь? Чаще всего ты закрываешь на нее глаза. Особо отважные начинают с ней бороться и проигрывают. В лучшем случае — меняют на другую, менее вредную. Но внутреннее беспокойство остается.

А ты задумывался, что это сигнал твоей неудовлетворенности жизнью или самим собой? Что, маскируясь под вредную привычку, работает скрытый механизм слива твоей энергии, который напрямую влияет на масштаб твоей успешной реализации? Любые наши зависимости и вредные привычки создают «узкие места», и каждый день твоя энергия обслуживает их, а не работает на твой успех.

Часто эти привычки или зависимости выглядят вполне безобидно. На первый взгляд. Но если ты не сможешь отказаться от того, что лишает тебя части энергии, ты рискуешь пропустить шанс или не среагировать вовремя на открывшуюся возможность. Зависимость опасна тем, что твой мозг привыкает к мелким подачкам. Выстраивает систему вознаграждений без необходимости совершать что-то заметное, реальное в реальном мире. Привыкает поощрять за фигню. И привязывает тебя будущего к тебе вчерашнему.

Не стал бы говорить об этом так уверенно, если бы не моя личная победа над зависимостями. Мои пристрастия были просты: сигареты и вино. Курил я целых двадцать лет. Раз десять пытался бросить, но все время срывался. Каждый раз, когда заставлял себя, не получалось. Конечно, я не хотел, чтобы мои дети видели мой пример, и это особенно добавляло напряжения.

Я сильно мучился от курения. Ведь все эти привычки — кальян, сигареты, сигары — укореняются незаметно и в какой-то момент превращаются в кандалы и мощнейшую зависимость. Ты кашляешь, болеешь, но продолжаешь курить. Это настоящее самоистязание. Я искал средство избавиться, прочел все, что написано на эту тему. Зацепила меня статья, в которой было сказано, что курение — лишь посыл определенного сигнала в мозг. Я было возмутился: для меня курение было алхимией, церемонией, ритуалом, чем-то особенным. Целый стиль подачи себя — от которого, правда, хотелось отвыкнуть. А статья утверждала, что весь этот антураж нужен лишь для того, чтобы послать сигнал. Я решил, что калечить здоровье и впадать в унижительную зависимость ради того, чтобы послать сигнал мозгу, слишком дорого. Ведь, как оказалось, подобный сигнал можно послать многими другими способами.

Прочитал рекомендацию: «Вспомните, когда вы в прошлый раз испытали яркое чувство, такое, в котором вам хотелось бы остаться. Воспроизведите это чувство в следующий раз, когда захотите закурить. Именно оно будет посылать сигнал в центр удовольствия». Я подумал: не может быть все так просто. Решил проверить. Опыт бросания курить у меня, как и большинства курильщиков, был исключительно провальный: я бросал «с понедельника», «с Нового года» и так далее. Вспомнил, как однажды прыгал на батуте. Попрыгал полчаса, нагрузился, выхожу на улицу — светит яркое солнце, морозец. И такой восторг, что буквально легкие расправляются как крылья.

На следующий день, когда возникло желание закурить, поехал на батут. Прыгаю и сомневаюсь в собственной адекватности. Но вышел из батутного центра, и хоп — это чувство! И курить не хочется! Три или четыре часа я был наполнен, ни о чем не вспоминал — никакого табака, никаких вредных ритуалов не надо. Понимаю: работает. Так я ездил на батут довольно долго 3–4 раза в неделю. Состояние после батута вытеснило потребность курения. Да, я научился посылать сигнал мозгу другим способом. Я называю это «сигналом удовлетворения потребности в удовольствии».

Тогда же я перестал пить вино — оно мне тоже оказалось не нужно, поскольку не давало состояния того качества, которое я уже распробовал. Даже наоборот, снижало и меняло его. А вот друзья мои были рады: я только что приобрел великолепные вина, и они долго ходили ко мне в гости, пока всё не выпили.

Забей в телефон:

Смотри, на что идет твоя энергия: обслуживаешь ли ты набор мелких зависимостей — или свой большой успех. Выиграй лучшее будущее!

 @rybakov\_igor  Игорь Рыбаков

## Выйди из очереди

Инерция мышления тормозит наше движение. Тихо, ненавязчиво и неумолимо подменяет цель. Крадет возможность преуспеть. Прежде чем действовать по привычке, задай себе вопрос: чего ты на самом деле хочешь? И что для этого нужно сделать?

Бывает ли у тебя так, что ты что-то делаешь и не замечаешь этого? На автомате. Дверь закрываешь, телефон берешь, едешь знакомым путем и потом не можешь вспомнить, что было в дороге... Автоматизмы сильно экономят энергию, хотя и не все. Какая-то часть жизни, действительно, состоит из набора привычных действий по принципу «само собой разумеется». Но некоторые сложившиеся автоматизмы могут быть причиной потери сил и возможностей. А ты их не замечаешь.

Я рос в обществе, где было — да и сейчас есть — очень много верований, догм и традиций, невыгодных с точки зрения успешности и развития. Более того — вредных, деструктивных, а иногда даже опасных. Например, одна из самых страшных для меня установок звучит так: «Что ты высываешься? Тебе что, больше других надо?» Из нее вытекает множество знакомых всем и каждому шаблонов поведения.

Теперь представь ситуацию. Ты хочешь что-то получить. Это выдают за дверь. К двери очередь. Что ты делаешь? Правильно, на автомате становишься в хвост. Так принято, так безопасно. И вполне может быть, что принадлежать к стоящим в этой очереди круто.

Ты действуешь так, как будто выполняешь полученную инструкцию: чтобы зайти в ту дверь, надо занять очередь. Все ясно. Хотя на самом деле нет никаких шансов зайти. И я всегда говорю: «Чувак, у тебя ровно ноль шансов зайти в итоге в ту дверь. Разве ты этого не видишь?»

Очередь-то большая, она постоянно пополняется. В очереди своя жизнь. Какие-то типы продают билетки, позволяющие продвинуться дальше. Кто-то с кем-то знакомится. Кто-то занимает места для других. Здесь свои правила. Но зачем вся эта суета и активность, если путь к цели закрыт?

Не замечая, что происходит, отвлекая себя от цели мелкими активностями, ты переходишь в режим ожидания. Так бывает часто. Человек принимает активную суету за полезные и продуктивные действия. Результат — сдвиг с достижения цели на знакомый процесс. Но ты же пришел решить другую задачу. Или тебе нужны перепалки в очереди? Ты хочешь стать главным по управлению очередью? Ты хочешь продавать билетки?

Я — нет. Мне нужно попасть за дверь. Ключевое слово — попасть. И именно эту задачу я решаю: как сделать так, чтобы оказаться за дверью, не занимая никакой очереди. Варианты: найти другой вход, обойти здание, зайти с черного хода. Как минимум перестать думать, что время, потраченное на ожидание, вернется в виде полезного опыта, дохода или других благ. Действовать или бездействовать, как все остальные, конечно, проще. А надо сделать что-нибудь самостоятельно. Сбить инерцию мышления, инерцию действия — ведь по большей части это и есть причина хронического неуспеха.

Как вывести себя из режима активного ожидания, когда ты топчешься или залипаешь в ситуации? Задай себе вопрос: ты хочешь в ту дверь — или стоять в очереди? Единственный ли способ достичь задуманного — выполнить типовое автоматическое действие? Множество людей проживают жизнь в таких очередях. Радуются, когда

получается с 2500-го места продвинуться на 2499-е. У них все вопросы сводятся к одному — как двигаться в этой очереди.

Но предприниматель решает задачу по-другому. Ему нужно уточнить цель. Переконфигурировать решение. Пересобрать себя. Совершить прикладные действия, чтобы вместо автоматизма или инерции сформировался сознательный выбор. Это позволит сделать внутри себя квантовый скачок и в результате проникнуть туда, куда нужно. Изобрести решение.

Как ты поступишь — вопрос твоего выбора. Остаться в очереди — или рискнуть предпринять себя. В этой книге я предоставляю свой способ действия, потому что сам так живу. Моя практика — не ждать своей очереди, а самому решать, что, как и когда будет происходить в моей жизни.

Забей в телефон:

Обычное, стандартное, проверенное и даже подтвержденное авторитетами решение не всегда полезно для тебя. Особенно если ты хочешь преуспеть. Выйди из очереди!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Действие меняет все

Есть стереотип: чтобы быть счастливым, твое дело должно тебе нравиться. Это убеждение может легко стать тормозом и ограничить тебя прошлыми представлениями. Важно не ЧТО ты делаешь, а КАК (каким способом). Именно это должно тебе нравиться.

Для чего ты делаешь дело? Чтобы получать удовольствие — или достигать результатов? Слышал ли ты популярную фразу «дело должно нравиться»? Наверняка слышал. Кто-то даже считает, что именно в этом и состоит человеческое счастье. Но ведь это полная пассивность! Ты можешь всю жизнь провести в поисках дела, которое непременно должно тебе понравиться. А как же иначе? Ведь ты ищешь счастье!..

Так должно ли нравиться тебе твое дело? Ответ такой: оно тебе ничего не должно. Делу пофиг. Поэтому я определяю по-другому: мой выбор — сделать все возможное для достижения результата. Важно не то, какое дело ты делаешь и насколько привлекательным оно выглядит для тебя. Важно, КАК ты его делаешь. Вот подход предпринимателя. Потому что ему часто приходится заниматься самыми разнообразными делами.

Я могу делать любое дело так, чтобы оно мне нравилось. Чтобы меня от него «перло», чтобы аж дух захватывало от того, как я его делаю. Каждый раз — интереснее и еще лучше. Не просто хорошо, а превосходно.

В свое время я перестал читать различную мотивационную литературу. Особенно от людей, которые ничего в жизни не сделали, кроме как перечитали чьи-то книги и синтезировали из них свои. Я сдвигаю себя сам. Действую так: анализирую и осмысливаю прожитое мной. Потом пересобираю себя заново. Как собрать, к каким состояниям стремиться, занимаясь делом, — это мой выбор. Я komponую то, что у меня есть, и то, чего хочу.

Я не пытаюсь оценивать что-либо. Мне никто ничего не должен. И мое дело мне ничего не должно. Какой выбор я сделаю, какой узор обстоятельств сплету — такое состояние и будет. Проще говоря, есть только выбор и действие, больше ничего. Это работает. Другие подходы, которые я видел, не работают. Во всяком случае, у меня.

Я пришел к выводу, что предпринимательство — это постоянное пребывание в потоке жизни, в потоке изменений. Оно дарит особое состояние счастья. Если его нет, значит что-то не так. Если ты в потоке — ты счастлив даже тогда, когда тяжело. И самое страшное — выпасть из потока.

Предприниматель — это человек, который производит счастье! Не ищет — производит! Это одно из моих любимых определений сути предпринимательской деятельности. Не деньги, не рабочие места, не технологии. А именно счастье. Конечно, и все перечисленное

важно, но если присутствуют только деньги, то это уже не предпринимательство, это что-то другое. Это можно назвать «правильным бизнесом», который работает, как механизм.

Выпасть из потока можно незаметно. Всё вроде бы на своих местах: бизнес, деньги, достижения, успех. Но чего-то неуловимого не хватает. И это начинает ощущаться все острее и острее. Не хватает драйва, куража — всего того, что дарит движение в потоке.

Всем знакомо это состояние — движение без счастья. Обманчивое состояние. Его не так просто идентифицировать. Внешне оно может выглядеть неплохо: в нем нет напряжения и тяжести, в нем даже по-своему комфортно. Но оно более разрушительно, чем перенапряжение, запредельные усилия и неразрешимые проблемы.

Лучшее, что может случиться в такой момент, — провал, ошибка, неудача, кризис. Это повод выйти из болота, предпринять себя. Отнестись к самому себе как к делу своей жизни и пересобрать — как предприниматель пересобирает в новую комбинацию имеющиеся в окружающем мире ресурсы и возможности. Пройти на новый уровень.

Чувствуешь страх — значит, у тебя есть шанс на успех. Злость, гнев, досада, обида, отчаяние, страх — все это шансы на успех. Как физическая боль указывает нам на опасность травмы или болезнь, так и негативные чувства помогают понять: что-то не так, неправильно — пора предпринимать самого себя!

Конечно, можно жить и без этого. Каждый сам выбирает, как ему прожить свою жизнь. Я меньше всего хочу осуждать кого-то или навязывать свои представления о жизни. Но мой выбор таков: отталкиваться от всего, что меня не устраивает, идти вперед, чтобы менять свою жизнь и жизнь людей вокруг.

Дело может нравиться, а потом перестанет. Это нормально. Тут нет правильного и неправильного. Жизнь неделима на «плюс» и «минус». Нельзя жить, выбирая лишь хорошее и приятное. Так не бывает. И абсолютно плохого, неприятного тоже не бывает. Ничто не статично. С утра встал — все бесит, но сделал одно, другое — и к вечеру все отлично!

Чем больше я делаю того, что считаю нужным и полезным, тем менее значительными мне кажутся неприятности, с которыми я сталкиваюсь. Не залипай на «нравится — не нравится». Даже если дело нравится, но ничего не менять в нем и в себе, то настанет момент, когда нравится перестанет. И? Что дальше?

Поэтому мой выбор — изменения. Регулярная пересборка.

Забей в телефон:

Нравится — делай, не нравится — делай. Действие меняет все. Тебя самого, обстоятельства, будущее, оценки прошлого. Оно возвращает тебе в руки управление собственной жизнью. Держись в потоке, прислушивайся к своему ощущению счастья. И каждый раз, когда из него выпадаешь, пересобирай себя!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Переиграй неуспех

Вникни. Проведи ревизию своих «не хочу». Это действительно тебе не нужно — или ты так считаешь потому, что когда-то кто-то что-то вложил тебе в голову?

Мне часто задают вопрос: «Как вы добились успеха?» Даже если я вспомню все свои действия по дням и неделям, дать рецепт гарантированного успеха я не смогу. Его не существует. Зато у меня для тебя есть другое удивительное открытие. Редко кто задается вопросом: как обречь себя на неуспех? Как привязать себя к неуспеху на долгие годы? Вот для этого существует безотказный алгоритм: сожмись — уменьшись — обесцень прежние достижения.

Самое страшное из того, что я видел и вижу в жизни, — постоянное самоуменьшение и самопринижение. Саморедукция. Люди слишком часто говорят себе: нет, этого не надо, нельзя, этого не стоит делать. Каждый день убеждают себя ничего не менять.

Да, начинать страшно. Но я знаю: попробовать стоит. Тогда — по мере накопления опыта — твоя способность получать желаемое даже в неблагоприятных условиях начнет тебя вдохновлять. Появится вкус к изменениям, память, навык и привычка. Самое большое усилие нужно тогда, когда машина трогается с места, а ускоряться дальше уже легко.

Импульс, сдвинувший меня к написанию этой книги, — острое желание, чтобы как можно больше людей перестали сжиматься и сужать свою жизнь. Как можно такое терпеть — добровольно отказываться от полноценной жизни, которую можно построить! Хотеть какой-то иной жизни, но бояться в этом признаться!

Мы живем в мире не только придуманных объяснений и разного вида рационализаций того, что произошло. Мы живем в мире придуманных фактов. Это совершенно удивительная вещь! Мы создаем объяснение какому-то факту или цепочке событий и помним это объяснение. С течением времени объяснение отделяется от породивших его обстоятельств, начинает жить само по себе и в какой-то момент превращается в факт. Точнее, в мысле-факт. Мы забываем, что когда-то это было всего лишь толкование, гипотеза. И начинаем относиться к нему как к чему-то реальному.

Как следствие, такие придуманные представления начинают управлять нами, определять наши решения больше, чем реальность. Одна случившаяся в определенных обстоятельствах конкретная неудача трансформируется в большое «я не могу этого», «я не способен на это», «я не такой». Мы сужаем себя. И мнения других людей, часто ситуационные, поверхностные, высказанные на эмоциях, тоже превращаются в наши «я этого не хочу».

Понимаешь? Если я думаю, что «не могу», — это не безнадежно. Можно бросить вызов самому себе, взять свое «не могу» на слабо. Но если у тебя внутри записано «не хочу» — тут не сдвинешь. Следи за переходами: было «так нельзя», потом стало «так нехорошо». И наконец, превратилось в «я не хочу». Это тупик. Катастрофа.

Результат — запреты, которые отделяют нас от желаемого. Свои «не могу» мы превращаем у себя в голове в «отсутствие желания». Это механизм психологической защиты. Кто же захочет зеленого винограда, за которым еще и лезть надо высоко? Когда-то эти конкретные запреты были важны и полезны. Они должны были уберечь нас от опасностей, которых мы не могли предвидеть и от которых не знали, как защититься. Но время прошло — и запреты стали нашими «нежеланиями».

Я не критикую людей за их выбор. Жить жизнь можно по-разному. Ценность проживания — его полнота. Каждый имеет право выбирать. Но я хочу, чтобы люди, которые могут и хотят действовать, в конце концов начали. Сделай это прямо сейчас. Любое минимальное действие — прямо сейчас!

Забей в телефон:

Отбрось привычку сжимать и уменьшать себя. Переиграй неуспех. Выбирай то, что тебя расширяет! Проведи ревизию своих «не хочу»: ты действительно не хочешь — или просто не пробовал?



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Кто влияет на тебя?

Будь внимателен к своему окружению. Особенно если хочешь получить иное качество жизни. Посмотри — какие ценности поддерживают окружающие тебя люди? Чего они добились? Как решают свои задачи? В каком состоянии находятся?

Интересно, ты когда-нибудь задавал себе вопрос: кто влияет на решения, которые ты принимаешь? Обычно мы думаем, что сами делаем выбор. Особенно — значимый для жизни или работы. Но стерильного выбора не существует. Мы всегда отражаем то, в каком кругу выросли, в каком окружении находимся. Тех, кого выбираем в качестве примера для подражания, с кем обсуждаем идеи.

Иногда нам кажется, что серьезнее влияют те, кто сильнее давит, — например, требовательный начальник. Между тем реальную траекторию нашего успеха определяют люди, постоянно присутствующие в нашем окружении. Это, кстати, вполне может быть кто-нибудь из близких родственников. Но мы редко оцениваем привычный круг нашего общения и из-за этого не замечаем момент, когда теряем возможность двигаться так, как хотим. А ведь проблемой может быть то, что тебя подталкивают в ту сторону, куда тебе и не надо двигаться.

На каждый наш выбор в той или иной степени оказывают влияние другие люди. Это естественно. В этом смысле круг общения — это ресурс органичного изменения. Вот ты сделал какой-то важный выбор. А теперь остановись и подумай: кто именно на тебя повлиял сейчас? И посмотри на этих людей по-другому. Что они сделали? Кто они сами? Чего добились? Какое наследие создали? Какие у них ценностные ряды? Возможно, для того чтобы получить иное качество жизни, достичь невозможных ранее результатов, тебе придется пересмотреть выбор тех, кто рядом с тобой. Тех, кто влияет на тебя.

Управляя средой, тем, какие люди присутствуют в моем дальнем и ближнем окружении, я управляю траекторией своего успеха. Я меняю себя через людей, которые постоянно рядом.

Очень здорово проживать себя в окружении людей, имеющих в чем-то схожий опыт. Скажем, у тебя есть опыт вытаскивания себя за волосы из сложной ситуации — тебя поймут с полуслова и полувзгляда те, кто такое прожил. Опыт изменений, опыт принятия решений в ситуации неопределенности, в творчестве или предпринимательской деятельности — это особое переживание. Рядом с людьми, которые «с тобой одной крови», такой опыт становится ценным, обогащающим. Его совместное проживание еще больше закрепляет эффект победителя, потому что рядом те, кто тоже победил в схожих ситуациях. И неважно, какие отрицательные моменты были, — твой опыт перезаписывается как личное достижение.

Человек, получивший признание и опыт взаимодействия в обогащающей среде, становится центром запуска полезных преобразующих изменений. Все! Задача решена. Цепная реакция запущена. Теперь каждый — генератор обогащения. Его больше не надо ни в чем убеждать — он знает по собственному опыту, как много может сам и как много могут другие люди. Именно задачу по запуску механизма обогащающего взаимовлияния я поставил перед собой при создании своей экосистемы, куда входят «Рыбаков Фонд», сообщества «Эквиум», «PRO Женщин», платформа Legasy и многие другие проекты.

Задача — породить как можно больше зон кратного роста. Как можно больше людей-«обогачителей», которые станут распространять такие подходы вне зависимости от того, где они работают. И по некоторым направлениям это получилось уже с первой попытки!

Забей в телефон:

Чтобы получить иное качество жизни, пересмотри и перевыбери тех, кто рядом с тобой, кто на тебя влияет. Когда ты делаешь такой выбор осознанно, задав себе все важные вопросы, ты получаешь возможность «снять про себя тот самый фильм». Иначе ты смотришь про себя чужое авторское кино.

 @rybakov\_igor  Игорь Рыбаков

## Сжатая пружина

Предпринимать себя — это значит не соглашаться на ограничения и сужение выбора.

Не знаю, как тебя, а меня удивил и обрадовал один факт. Есть данные, что среди топ-менеджеров в нашей стране стало много женщин. И они занимают ключевые позиции в управленческой верхушке глобальных иностранных компаний. И достижения у них серьезные. У нас в «ТехноНИКОЛЬ» так было давно заведено. И наши топ-менеджеры прекрасны.

Но есть другая среда. Та, в которой натыкаешься на стереотип: женщина — особенно с детьми — это человек, который уже выбрал свое природное призвание и должен довольствоваться домашними радостями. А карьера или развитие — по боку.

Я так не думаю. Я поддерживаю мою супругу Катю в ее работе на посту президента «Рыбаков Фонда», горжусь достижениями команды, где много ярких сильных женщин. Два года назад мы запустили множество программ, одна из которых — «PRO Женщин». Идея была в том, чтобы создать международное сообщество женщин, которые выбирают участие в предпринимательстве или социально преобразующей деятельности и помогают друг другу.

На энергии женской предприимчивости этот проект буквально взлетел. И многие десятки, а может быть и сотни его участниц сами изменили свою жизнь. Женщины с готовностью ухватывают возможность предпринимать, пересобирать себя (тут в точности работает моя формулировка) в поле опыта других людей, пробовать новое. Я заметил при этом, что непредсказуемость, неизвестность, неопределенность не пугают участниц сообщества. Они умеют строить какой-то свой мир, в котором все хорошо.

На двух ежегодных выпусках программы я видел такую жаркую энергию, такое желание, жажду успеха и расширения возможностей, такой драйв, каких не встретишь на бизнес-форумах.

Группы в программе — не группы взаимопомощи, а группы взаимного развития, усиления, обогащения. Для каждой участницы это ее фан-клуб, круг влияния, люди, которые не дают ей быть менее яркой, чем она может. Так легче сдвинуться с точки залипания, легче стартовать с проектом, найти взаимодополняющего партнера или компетентного эксперта. Работает сеть горизонтальных связей и желание поделиться опытом и знаниями. Группы образуются в разных городах: сильная в Москве, активная в Санкт-Петербурге, мощная в Томске. Есть группы и в других местах, там, где находятся яркие лидеры с большим потенциалом.

Президентом сообщества недавно выбрали Евгению Моторину. Ее история — настоящий кейс человека, который сдвинул себя сам. За два года из матери в декрете она превратилась в предпринимателя и президента сообщества «PRO Женщин».

Вот ее рассказ.

«Когда я ушла в декрет, оказалось, что я больше не успешно делающий карьеру специалист широкого профиля, а мать в декрете. У меня больше нет сотрудников, и я раба существа в десятки раз меньше меня. Прочитав ряд заметок о том, что надо наслаждаться моментом и растворяться в материнстве, я изо всех сил хотела полюбить гулять по парку два-три раза в день, умиляться и успевать делать все, что делали за меня специальные люди, — ведь вместе с декретом появилась и огромная дыра в семейном бюджете. А еще социальная депривация. Все ж работают...

Так прошел год. Я буквально кожей чувствовала накатывающую депрессию, близкую к сумасшествию. После очередной бессонной ночи пришло осознание правдивости всех страшилок из желтой прессы про вышедших в окно матерей маленьких детей. Я испугалась. Судорожно начала искать выход из ситуации. При всей любви ко мне домашних, понимания я не находила. Меня могла спасти только работа. И я ее нашла.

Я быстро переквалифицировалась из маркетолога-рекламщика в digital- и SMM-специалиста. А что? Механизмы те же, только место действия не потрогать руками и не потоптать ногами. И я жадно начала работать. Но все не то. Социальная депривация осталась. Остался тот же круг общения «я — ребенок», иногда вечерами плюс муж и плюс мама, если у них были силы.

Я с ужасом заводила разговор с женщинами-матерями на детской площадке. Кроме детей, их успехов, болезней, кружков, тем не предлагалось. Хотелось более интересного и сложного для себя общения. Мне было важно не только не заикливаться на ребенке, но и не терять профессиональную квалификацию. И я случайно узнала о сообществе «PRO Женщин» и записалась на первую встречу.

В назначенное время я приехала на «Красный Октябрь». В зале было много женщин, более сотни. У всех горели глаза и читалось желание действовать. И вот я слушаю спикеров Екатерину Рыбакову и Анну Ковальчук. Две красивые взрослые женщины и у каждой по четыре ребенка. Они рассказывают о своем пути, о том, как им важно делиться своей энергией. Как сообщество единомышленников может поменять твой мир и что необязательно оставаться там, где ты был, — можно пробовать новые направления для себя. Например, Алена в прошлом вице-президент Renaissance, а Катя — жена очень успешного бизнесмена, но они обе хотят большего — менять мир вокруг себя и делать его лучше.

Во мне это отозвалось. И я тоже решила попробовать немного поменять мир вокруг себя. Знания маркетинга и продвижения оказались очень востребованы в среде девушек, которые хотели начать свое дело. Я ими делилась сполна. Бесплатно. Просто чтобы помочь девочкам не наломать дров на пути к своей мечте. Чем больше я отдавала, тем больше я получала в ответ: положительных эмоций, благодарности, заказов на мою работу. Для них я стремилась углубить и расширить свои знания в области продвижения. И так появилось мое агентство.

Но появление агентства не смогло затмить мою социальную активность. Теперь я президент сообщества «PRO Женщин» и моя миссия — вдохновлять женщин на развитие себя как личности и своих идей как предпринимательских проектов. Так я отдаю долг сообществу за тот импульс на первой встрече, который вернул меня к активной привычной жизни. Вместе мы можем больше!»

Забей в телефон:

Женщина-предприниматель — это круто. Женщина — социальный предприниматель — круто вдвойне. Лозунг сообщества «PRO Женщин»: «Каждая из нас может многое — вместе мы можем всё!» Предпринимать себя — значит не соглашаться на ограничения и не сужать себя. Ищи новое! Выбирай свою траекторию успеха и тех, кому важна твоя яркость и твой успех.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Вполнакала?!

Мои представления о том, что я могу и чего не могу, способны меня ограничить. Но если я окружаю себя яркими людьми, которые и меня хотят видеть максимально ярким, я попадаю в атмосферу, где мои идеи, замыслы и представления о возможном масштабируются, умножаются, усиливаются. Уверенность растет.

Бывало ли у тебя ощущение, что ты попал в «День сурка»? Одни и те же мысли, одни и те же действия. Монотонность. Тусклость. И ты сам себе не рад. А теперь вспомни, как здорово было, когда этот период заканчивался. Такое ощущение, что включили яркий свет. Ты сам включился.

Состояние унылой монотонности ведет к засыханию и умиранию. Но буйное разнообразие и безостановочные изменения тоже не порождают ничего ценного. Только тот, кто умеет сочетать стабильность с изменчивостью, устойчивость с многообразием, может сделать свою жизнь интересной и насыщенной.

Представь себе: заходишь в комнату. Там темно. Лампочка под потолком светит еле-еле. Видна нить накаливания, но света не хватает, тускло вокруг. И вдруг кто-то двигает реостат — и лампочка становится в десять раз ярче. Вот тут восторг!

Я люблю яркий свет. Даже еда при плохом освещении за столом не доставляет мне радости. Всегда прошу сделать свет ярче. В конце концов, я так воспринимаю жизнь в целом. Это мое чувство, проживание момента и себя в моменте.

А теперь допустим, что человек — он как лампочка. У многих сила свечения настолько мала, что им от самих себя тускло. Представь себе огромную панель тусклых лампочек. Вроде бы и ток идет, и огоньки заметны, но все равно темно. Видно, что спирали накалены, а света от панели множества лампочек нет, как не было его и от одной. Если

согласиться, что это нормально, — все, тупик. Мы живем при плохом свете, потому что всегда так жили.

И вдруг оказывается, что все лампочки, как одна, могут светить в 10 раз сильнее! Одна лампочка оказывается в свете другой, и эффект множится. Вот это — полный кайф. Так давай, включи уже себя, свою лампочку на полную — и кайфуй!

Я, например, точно знаю: моя лампочка начинает светить в 100 раз сильнее в окружении других ярких людей. И я их ищу. Я выделяю свое самое яркое желание, которое способно наполнить мою жизнь. И присоединяюсь к людям с похожими желаниями. Я встречаюсь с людьми, которые не хотят, чтобы я был менее ярким, чем могу. И я не хочу, чтобы они были менее яркими, чем могли бы. Наши лампочки в окружении друг друга светят во много раз ярче. И этот свет попадает на другие лампочки. Чувствуешь нарастающий эффект? Все меняется феноменальным образом.

В такой атмосфере мои идеи и замыслы, мои представления о себе и о том, что я могу, масштабируются, умножаются, усиливаются, уверенность растет. Изменения для меня и для моих единомышленников — всех, кто выбирает стратегию поиска себя и непрерывного развития, — естественны. Партнерства становятся яснее и легче складываются. Настоящие предпринимательские сообщества работают именно так. Мы создаем их сами для себя, чтобы окружить друг друга яркими людьми.

Если ты не хочешь просто жить и приспособливаться к изменениям внешней среды, если хочешь изменять и себя, и все вокруг, есть только один способ: постоянно повышать яркость своих проявлений. Мощь есть, энергия внутреннего преобразования есть, ключи есть. Пожалуйста! Открывай, доставай, создавай, действуй! Хватит жить как лампочка, которая светит вполнакала!

Забей в телефон:

Не надо поддерживать жизнь при плохом свете. Сделай свой свет ярче!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## **Обеднители, на выход!**

Каждый день ты подталкиваешь себя к успеху или роняешь в бытовое болото. Много зависит от того, насколько ты внимателен к сигналам тела, которые говорят тебе, наполнен ты или, наоборот, обесточен.

Вот тебе типичный случай: надо выбрать из двух вариантов. Что ты обычно делаешь? Оцениваешь, рассуждаешь, сравниваешь. Ты смотришь на предмет, вещь, предложение как на объективное нечто. На тебя можно легко повлиять, приводя логические аргументы, — ты так увлекаешься, что вступаешь в эту игру сравнений и доказательств. Тут-то и есть скрытая проблема.

Ты забываешь задать себе крайне важный вопрос — а вернее, почувствовать потрохами, нутром: «А как это для меня?» И принимаешь чужое мнение, чужой выбор, исполняешь чужие решения. Есть один точный критерий: между правым и левым, белым и черным, плюсом и минусом всегда выбирай то, что тебя обогащает.

Вот мой прием. Бери, пользуйся. Я все проверяю по шкале «обогащение — обеднение». Не знаю, как устроен внутренний интуитивный механизм такой оценки, потому что тут ты действуешь, что называется, по нюху, чуешь нутром. Обогащает — чувствуешь, как поднимает, наполняет, расширяет. Обедняет — ощущаешь, как опускает, сужает, сжимает. Проверь через тело: если оно в тонусе, ты сам почувствуешь, что происходит. Да, это слабые сигналы. Но с мощными последствиями.

Если долго жить в состоянии обеднения, перестаешь играть с миром в новые возможности. Переходишь в состояние недовольства и сужения. Сжимаешься внутри — преуменьшаешь достижения, силы, отказываешься от желаний.

Обогащающие состояния — настойчивость, решительность, вызов, свобода. Дело, которое увлекает и наполняет, — обогащает. Дело, которое выматывает, грузит, — обедняет.

Смотри вокруг внимательно. Я, например, давно заметил, что есть социальные «обеднители» и «обогащители». «Обогащители» — это окружение, которое поддерживает, расширяет мой опыт. Я опираюсь на мнения этих людей в своих выборах, решениях, даже в фантазиях и мечтах. Они очень мотивированы. Они — как бурлящий котел, как коллайдер, где я развиваюсь, разгоняюсь. Совместное движение обогащает, создает мощный ток, в котором выше вероятность продуктивных встреч, реализуемость идей. Да и качество самих идей выше.

Есть люди — как дрова: они поддержат твой костер, с ними можно решать конкретные задачи. А есть люди — как кванто-вышибалы. У них энергия, скорость, яркость. От них искры в разные стороны. Напряжение высокое. Они говорят «нет», они не согласны делать что-то просто так, по ходу, без смысла. Они говорят: «Нет, надо по-другому. Надо вот так». И готовы сами это делать. Когда таких людей включаешь в какую-то тему, они тебе ее разворачивают совершенно по-новому, неожиданно.

Другое дело — социальные «обеднители». Там депрессия, болото. Там уже я не я, а моя бледная тень, постоянно ищущая одобрения и зависимая в своих действиях. Такое окружение высасывает силы. Ты этого даже не заметишь. Для предпринимателя окружение себя людьми-«обеднителями» вредно. Они не поддержат идею, не бросят ей вызов. Просто уныло подтвердят, что действовать бесполезно, изменить ничего нельзя, и укажут на возможные ошибки.

Среда, в которой мы живем и работаем, не всегда так просто раскладывается на «обеднение — обогащение». Вокруг нас все перемешано — но тебя двигает то, что выбираешь ты.

Откуда брать обогащающую среду? Искать, присоединяться, входить в сообщества себе подобных, идти к новым и ярким, к тем, кто бешено увлечен делом. И еще: ставить большие цели.

Забей в телефон:

Выбирай действия, которые сделают тебя богаче. В широком смысле этого слова. Счастливее, известнее, опытнее, свободнее. Сделают твою жизнь и тебя самого ярче и разнообразнее. Отбрасывай все, что тебя обедняет.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Перешагни вершину

Повторять один и тот же успех — это еще один способ защиты. Путь в регресс. Эту территорию ты уже освоил. Посмотри, в чем ты постоянно гарантированно успешен, и расширь поле своей деятельности.

Когда тебе что-то удастся, когда у тебя получается — что ты делаешь? Продолжаешь линию своих достижений — или идешь на риск нового эксперимента? Когда твой успех уже в прошлом, а ты едешь на его дивидендах, рискнешь ли ты войти в новую роль? Не задумывался?

Лично мне пришлось решать эту задачу дважды. Когда ты многого достиг и можешь измерить свой успех в деньгах и даже рейтингах, привычные модели движения вперед не срабатывают. Ни повторение реализации успешных принципов и действий, ни попытка вызвать снова начальное состояние жажды не приносят удовлетворения. Ты попадаешь в ловушку собственного успеха. В «День сурка». Кругом все говорят: повтори, повтори, где твой третий миллиард, где новые заводы, новые стройки?

Первый шаг через вершину я сделал в 2015 году. Когда мы с моей супругой Катей решили заняться социально преобразующей деятельностью, использовать капитал для того, чтобы в нашей стране росло процветающее общество. Едва мы пришли к этому решению, как возникло удивительное чувство. Легкость, радость, спокойствие, видение новых

горизонтов — как будто мгновенно решилось множество сложных вопросов. Возникло ощущение наполненной жизни, разом высвободилось колоссальное количество энергии, времени, ресурсов, которые раньше куда-то незаметно утекали.

У правильных решений есть потрясающее свойство — они имеют комплексный характер. Наша идея направить семейный капитал на социально значимые проекты и программы оказалась именно таким решением. Это было действие, которое оторвало нас от прежнего образа жизни и мыслей. Мы словно открыли дверь в другой мир. Один шаг — и огромное новое пространство возможностей! Мы основали «Рыбаков Фонд», встретились с Оскаром Хартманном и выбрали способ самого быстрого действия — запуск десятков программ. Было понятно, что мы на правильном пути, наши цели и подходы замечательны. Но! Но рост экосистемы шел слишком медленно! За то время, пока я убеждал одного-двух человек, к нам должно было приходиться две тысячи. Минимум!

Дальше я столкнулся с жестким вызовом самому себе: хочешь общаться с молодежной аудиторией, рассказывать о своих идеях и принципах — иди к ним напрямую. Будь там, где тебя услышат. И я стал выступать публично.

Самое интересное начинается, когда ты делаешь то, чего категорически от себя не ожидал. Когда у тебя хватает духа спровоцировать в своей жизни ощутимые неожиданности — хотя вполне можно было бы продолжать жить так, как привык. В какой-то момент совершенно сознательно выбираешь: оставаться там, где ты есть, или радикально что-то менять. Не в окружении или месте жительства — в себе самом. Узнать нового себя — это вызов. И сделать так, чтобы получилось, — еще один вызов. Блогер из списка Forbes — нестандартное явление. Многие в тот момент меня не понимали. А я чувствовал, что это тот самый риск, который даст еще одно пространство реализации.

«Зачем вам это, ведь у вас уже все есть?» — частый вопрос. Зачем?.. Чтобы ощущать себя реализованным. Суть в том, что если ты не меняешься, ты повторяешься. Мы боимся одного и того же себя. Боимся жить банально. Как только возникает узкое восприятие себя, бизнеса, отношений, жизни в целом — банальность неизбежна. Ее можно проживать весело или печально, но это все равно знакомо до отвращения.

Первые месяцы блогерства были сродни первому выходу на лед на коньках. Я применил сразу два своих приема, которые использую для таких ситуаций. Первый — идти к людям, которые уже там, где я хочу оказаться. Я пошел к блогерам. Познакомился со всеми основными ребятами, которые рассказывают и снимают сюжеты о предпринимательстве, о социальных проектах. Второй — назначить себя тем, кем хочу быть. Не доказывать, ожидая признания и одобрения, а разговаривать и действовать уже из занимаемой позиции. Я называю этот принцип «разрешите себе сам!».

Именно так я и поступил. Никаких типичных пиар-шагов. Я — блогер! Уже к началу осени 2017 года мы начали снимать ролики в сотрудничестве с ведущими блогерами. Самой запоминающейся стала наша поездка с Дмитрием Портнягиным в Рязань. Мы договорились, что он проведет целый день со мной: мы сядем в Москве на вертолет, прилетим на производственную площадку «ТехноНИКОЛЬ» в Рязани, я покажу ему заводы и все это время мы будем разговаривать о жизни, о бизнесе, о людях.

Это была очень насыщенная поездка. И что самое интересное — аренду вертолета мы оплатили пополам. Это был именно совместный проект, интересный и выгодный нам обоим. Это не был пиар миллиардера. Так меня узнали сотни тысяч людей.

Каждое следующее публичное выступление я уже связывал с блогерской деятельностью. Выступая, я заземляю аудиторию, даю ей лендинг на свои аккаунты, каналы и на сайты проектов, которые поддерживаю. А сетевые каналы и аккаунты — это прекрасный инструмент для обратной связи. Я получил в Instagram огромное количество отзывов на свое выступление «Хакер реальности» в рамках форума «Трансформация 2», и это было потрясающе.

Это было именно то, чего так не хватало. Живое, непосредственное подтверждение того, что действуешь правильно. Что это имеет ценность для других. Что проекты, которые запускаешь, необходимы — и теперь гораздо больше людей знают о них. На выступлении

я давал ссылки на сайт «Эквиума», призывая регистрироваться, — так вот, организаторов просто завалили заявками. Такого потока никто не ожидал. А в декабре 2017-го вышла моя первая книга «Жажда» — и большое внимание к ней было как раз результатом блогерства.

Меня не остановить. Я продолжаю. За два года у меня появилась своя аудитория. А то, как я себя забросил в абсолютно новую сферу, незнакомую деятельность, стало для меня прекрасным тренингом работы в зоне полной непредсказуемости. И я продолжаю выводить себя из равновесия. Попробуй — тебе понравится!

Забей в телефон:

Если ты в чем-то добился успеха, не пытайся удержаться на вершине — шагай дальше. Преодолевай свой успех. Пробуй то, что даст тебе энергию неожиданности, новую волну успеха и резонанса. Так ты сможешь состояться в разных ролях.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## 10 сигналов скрытых проблем



Определи зоны своей максимальной неудовлетворенности, наведи на них фокус внимания — там может находиться источник скрытых проблем.



Заметь, как мелкие зависимости забирают у тебя энергию больших достижений.



Распознавай вовремя моменты, когда ты действуешь по инерции, отвлекаясь от своей настоящей цели.



Не путай: состояние счастья, в котором все легко дается, зависит от того, КАК ты делаешь что-то, а не от того, ЧТО тебе нравится делать.



Обрати внимание на образование цепочки «нельзя — не могу — не хочу». Проверь свое «не хочу» — возможно, это граница, которую нужно переступить.



Подумай о тех, кто на тебя влияет. Люди рядом определяют траекторию твоей жизни.



Чтобы реализовать свой потенциал, выходи из зоны, где чувствуешь себя в ловушке.



Присмотрись к тому, как ты живешь и действуешь. Не соглашайся на жизнь вполнакала.



Между плюсом и минусом выбирай то, что тебя обогащает.



Не пытайся охранять прошлый успех — сдвигайся в незнакомую деятельность, неожиданно для самого себя.

## Часть 3

# НЕЗАМЕЧЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



Достань свой телефон.

Посмотри внимательно.

У него точно есть полезные функции, которыми ты не пользуешься.

Скажу больше: ты даже не знаешь, что они есть.

Это не значит, что они бесполезны.

Просто это привычка работать с уже известным или хотя бы знакомым.

И ты даже не задумываешься, что могут дать неведомые тебе возможности.

Ты можешь получить новый опыт, лучший результат.

Особенно хорошо это получится, если ты включишь воображение.

Прямо сейчас у тебя намного больше ресурсов для сдвига, чем ты думаешь.

Пробуй.

## Шоу с секретом

Попав в полную неизвестность, не ломай голову в поисках ответа на вопрос «что делать?». Иди к людям, общайся. Так ты получишь максимальное для данной ситуации количество вариантов развития событий и тебе будет из чего выбрать.

Вспомни, как бывает: ты переходишь в новую школу, устраиваешься на новую работу или вообще переезжаешь в другой город или страну. Оказываешься в ситуации большой неопределенности. Ты в стрессе. Выходов два: замкнуться в себе, напрячься и долго, упорно стараться заслужить внимание и признание. Либо сделать по-другому: открыться и прожить нового себя с новыми людьми.

У меня недавно был подобный опыт. Я оказался в городе, в котором никогда не был, где никого не знаю. Там обо мне никто не слышал и никому не было до меня никакого дела. У меня тысяча рублей в кармане, дешевый кнопочный телефон, гитара за спиной, и зовут меня Игорь-морячок. Я стал героем реалити-шоу «Секретный миллионер» телеканала «Пятница». По его условиям я должен был выжить без средств и связей в незнакомом городе и при этом не раскрыть себя. Мне дали легенду: отставной офицер-подводник, путешествующий по стране с гитарой. Прекрасная роль. Взял в руки гитару и сразу

вжился. Но это «на берегу», во время инструкции. А в реальности жить в образе оказалось не так просто.

Начиналось все так: когда мне предложили сняться в «Секретном миллионере», я буквально пережил внутреннее восстание. «Не готов, не готов, не готов», — твердил внутренний голос, приводя самые разные аргументы. Но что-то внутри меня, моя самость, которая только и знает, что я на самом деле чувствую, ответила: «Да!»

Приехал мой друг, известный бизнесмен Оскар Хартманн. Подробно рассказал, как он незадолго до того снимался в этой программе. Мой внутренний голос из оппортуниста моментально стал союзником: «Там может быть что-то интересное». Я долго расспрашивал Оскара, какие стратегии надо применять. Он сказал две ключевые вещи. Первая: из того, что он планировал, ничего не сработало. И второе: когда он по ходу пытался менять стратегии, тоже ничего не получалось. Я понял, что никакой формулы успеха нет.

Нет формулы. Нет стратегии. Надо пять дней прожить в незнакомом городе. Без друзей, без знакомых, без помощи операторской группы. Почти без денег и без гарантированного ночлега. Рассказывать, кто ты на самом деле, нельзя. Если тебя вдруг кто-то узнает — к этому человеку обращаться за помощью нельзя.

Я решил для себя, что раз Оскар не нашел стратегии поведения в игре, то и я не стану ее искать. А вместо этого буду находить людей: максимально входить в контакт, в содействие. Буду вторгаться в местную жизнь, проживать ее вместе с теми, кто встретится мне на пути. А дальше уже узоры обстоятельств нарисуют мне карту, по которой я буду двигаться.

Оказавшись в Йошкар-Оле, я не стал действовать по шаблонной схеме — идти искать объявления о работе, наниматься, чтобы обеспечить себе еду и ночлег. Я стал экспериментировать. И не пожалел ни на мгновение! Не то чтобы не пожалел — у меня даже слова такого нет — я реально кайфанул! Это было просто волшебно, фантастически!

Отправляясь в это путешествие, я сильно тревожился. Но у меня была простая идея: надо много разговаривать с людьми. Постоянно со всеми говорить. Выстраивать вокруг себя гигантское количество беспорядочных социальных связей. Из этого многообразия начнет выстраиваться подходящая комбинация людей, событий, обстоятельств. Надо построить такую сеть, и тогда все будет хорошо.

Я сразу перевернул пирамиду. Я не стал продавать свои умения за деньги. Мол, сейчас заработаю, а потом пойду общаться с людьми и делать всякие полезные и благородные дела. Наоборот! У меня выходило так, что с утра был «подвиг» (например, иду помогать пожарнице разгрести), а дальше получалось, что в ходе совершения «подвига» я знакомился с людьми. И эти люди потом мне помогали с ночлегом, с едой, со всем. Один день разгрести пожарнице, на следующий у меня с утра «Журавушка» — центр социальной реабилитации, где я провел кучу времени с детишками и с педагогами. И снова через эту волонтерскую работу у меня был ночлег, еда — и дальнейшие планы! В какой-то момент я даже поймал себя на том, что мне вообще не требовались деньги.

По правилам проекта на старте мне выдали самый простой кнопочный мобильный телефон и одну тысячу рублей. Но я сразу решил, что начну тратить ее только в самом крайнем случае. У меня было два таких случая. Первый — когда меня подвозили до города; но водитель попутки не взял с меня денег, сказав: «Тебе нужнее». Второй — когда я вышел из маршрутки и обнаружил, что у меня нет телефона. А там — все наработанные контакты, связи на завтра. Это был тяжелый момент: я выходил из маршрутки с ощущением «все отлично, на завтра уже есть план» и вдруг бах! — ничего нет. В кармане вместе с телефоном лежала купюра в пятьсот рублей из тех, что я заработал, — она тоже пропала, поэтому я решил, что вытащили. Но оказалось, что телефон остался в маршрутке. Видимо, выпал из кармана брюк. Я заехал на базу перевозчика, забрал его. Так что в итоге эта тысяча осталась нетронутой, дошла со мной до финиша.

Мой практический опыт показал, что в ситуации полной неизвестности, в незнакомом окружении, где ты никто, общепринятый шаблон «сначала деньги, а потом интересная жизнь» — это полная фигня. Надо прежде всего общаться с людьми, не замыкаясь в себе. Проживать складывающиеся жизненные ситуации вместе со всеми, кто тебя окружает. Проживать их в моменте, проживать кайфуя. Развивать эту историю. И само получится так, что люди предложат кучу — кучищу! — вариантов развития событий. Тебе останется только выбирать.

Забей в телефон:

Попав в полную неизвестность, первым делом запусти взаимодействие с другими людьми. Дальше жизнь уже сама поведет тебя от одного действия к другому. От одного набора возможностей к другим. Выбирай.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Четыре из семи

Попадая в непредсказуемость, я либо повторяю себя вчерашнего, либо сдвигаю себя к новому лучшему будущему. Способ повысить качество своей жизни — освоить непредсказуемость и натренироваться видеть новое в другом. Перестать тратить ресурсы на построение памятника себе вчерашнему.

Признайся, ты ведь тоже почитываешь «мотивашки» — мотивационные книги про то, как быть успешным, богатым и здоровым. И посты про это идут через один в сетях. И там повторяется одна и та же базовая рекомендация: делай так, как делали лучшие, копируй их практики — и будет тебе счастье.

Скажу про бизнес: здесь бенчмаркинг — равнение на лучших — это наше все. Так устроено многое в бизнесе. И это работает. Но не бесконечно и без гарантии. Вот всем знакомый пример: вижу, что сосед открыл бизнес — скажем, ларек. Открываю свой. Потом он ставит еще один. Я тоже. Ларьков становится много, в каждом маржа маленькая, все потихоньку «дохнут». Потому что каждый дополнительный ларек — это что-то новое, но в том же самом.

А есть «новое в другом». Это принципиально иной подход. Например, были ларьки — а ты сделал компанию по доставке на дом прямо с базы, минуя магазины и ларьки. Это новое. Точнее, на тот момент новое. Кто-то это сделает первым, и все со временем начнут повторять. Станут делать новые компании по тому же принципу, но это уже будет не так интересно и не так успешно. Условия сегодня меняются настолько непредсказуемо, что знаний о том, как делали другие — пусть всего год назад, — для успеха уже недостаточно. Реальность поменялась.

Я утверждаю следующее: способность людей видеть новое в другом — это тренируемый навык. Как и куда мы смотрим? На чем мы фокусируемся? Вот вопросы, правильные по своей сути. Они помогают развивать этот важный навык. Если я спрошу, сколько вокруг тебя сейчас объектов белого цвета, ты начнешь смотреть по сторонам, искать их и насчитаешь в итоге какое-то количество. Но еще секунду назад ты не думал об этом, белых предметов вокруг для тебя не существовало. Хотя они были — просто ты их не замечал.

Непредсказуемость, неопределенность — это ключевые характеристики мира вокруг нас. Степень сложности чрезвычайная. Мы не готовы, мозг не готов.

Как быть готовым к тому, что невозможно предсказать? Как вывести себя туда, куда ты сам не знаешь? На эти два вопроса ответ тебе не даст никто. Где и как этому научиться? Самостоятельно. Это важные вопросы, и они не про «что», а про «как». Вопрос «что» — стопроцентная монополия конкретного человека. Он сам должен определить, что будет делать, что будет представлять, что даст обществу. А вот «как»...

Начнем со способности делать выбор в условиях непредсказуемости. Метод, который я даю, рассчитан на 21 неделю. Как минимум четыре дня в каждую из этих недель надо

делать что-то не так, как делал в предыдущий день. Тренировка заключается именно в этом: каждый следующий день делаешь что-либо по-другому, нежели днем раньше.

Обычно предлагают только ходить другой дорогой, писать другой рукой, слушать другую музыку, сменить обстановку или радикально поменять имидж. Это работает.

Но я даю тебе свой ключ. Вот мое убеждение: «по-другому» означает «с другими людьми». Идем к другим людям, делаем с ними какое-то интересное дело. Тем самым тренируем навык поведения в условиях непредсказуемости. Это важно.

Например, если я иду пить пиво с друзьями, с которыми встречался вчера и на прошлой неделе, — я повторяюсь. Ничего нового там не будет. Мы сядем, закажем по кружечке, будем о чем-то трепаться. Безопасно. Комфортно. Предсказуемо. Потом мы выпьем еще по кружечке и хмель ударит в голову. Случится только то, что я заранее знаю.

Как сделать иначе? Принимаю решение: в этот день я не пойду пить пиво с друзьями. Вместо этого отправлюсь с новыми людьми, например, на скалодром. Я иду туда, знакомлюсь с кем-то, начинаю лазить по зацепкам, обсуждаю в новом кругу тонкости скалолазания. Потом отправляюсь в горы с группой альпинистов.

Постоянно делаю что-то новое, то, что связано с новыми людьми. Ведь самую большую непредсказуемость воплощают для нас другие люди. Верно? Мы можем предсказать все, что имеет повторяемость. Но поведение малознакомых людей очень слабо предугадывается. Люди вообще крайне разнообразные и изменчивые существа. А значит, общаясь и взаимодействуя с новыми людьми, ты сбиваешься с автоматизмов. Приходишь в тонус.

Еще раз: неделя считается успешной, если четыре дня из семи я встречался с новыми людьми и делал вместе с ними некое дело. Не просто встречался. Я могу каждый день приходить в новый магазин и встречаться с новой продавщицей — это не считается. Я должен делать какое-то дело: с попутчиком в купе ты ехал и говорил всю ночь — это уже зачет. Кстати, именно поэтому случается, что люди выходят из поезда и у них что-то меняется в голове и в жизни.

Теперь о том, как выбирать людей. Это должны быть те, кто занимается чем-то иным, нежели ты сам. У них должны быть другие интересы, другой опыт. Это не про категории «богаче» и «успешней».

Так на протяжении 21 недели 4 дня из 7 нужно выигрывать себя нового у самого себя. Если продержался 21 неделю подряд, то после этих тренировок у тебя напрочь исчезает страх идти в новые места и устанавливать коммуникацию с теми, кого видишь впервые. Это раз. Во-вторых, происходит формирование привычки принятия решений в условиях непредсказуемости.

Люди, которые тренируют каждый день две вещи (видеть новое в другом и делать выбор в условиях непредсказуемости), в среднем в 10 раз более успешны по жизни в любом смысле. Как бизнесмены, как врачи, адвокаты, учителя — неважно, в какой сфере или профессии. У них складывается более качественная жизнь, причем в любой области, какую бы они ни выбрали. Именно поэтому эти две установки я стараюсь передать своим детям тоже.

Забей в телефон:

Чтобы принимать выгодные решения в условиях непредсказуемости, чтобы извлекать из нее пользу, тренируйся. Делай не то, к чему привык, с теми, кто тебе незнаком. 21 неделю подряд выигрывай себя нового. И пусть прилетают «черные лебеди» — ты будешь готов.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Квант энергии

Переход на другой уровень случается, когда ты получаешь нужный «квант энергии». Другой человек дает тебе такой толчок. Будь внимателен к своим ощущениям. Ты не можешь это проанализировать. Ощутил — действуй.

Что ты знаешь про изменения? Тема популярная, кто только по ней не прошелся. Советов много, но загадка остается. По-прежнему непонятно: вот все складывалось одним образом, а потом вдруг раз! — и все другое. Происходит сдвиг. Ты переходишь в новую для себя сложность. Но не сам по себе. А как? Тебе нужен особый «квант энергии», который сдвинет именно тебя.

Расскажу важную для меня историю. В декабре 2015 года я познакомился с известным предпринимателем Оскаром Хартманном. Эта встреча оказалась ключевой. И для общего дела, и для дружбы. Встретились мы в Сколково. Я искал тогда общественно полезные проекты, к которым мог бы приложить свою энергию и ресурсы: проходил в Сколково индивидуальную программу, слушал лекции, знакомился с людьми. Так я оказался на лекции Оскара, где он говорил о своей философии бизнеса и некоммерческой деятельности.

Меня зацепила его мысль о том, что после успеха в бизнесе наступает этап, когда начинаешь думать: что я могу сделать для того места, где добился успеха? Оскар рассказал про свою инициативу создания Фонда Русской Экономики. По ощущениям эта идея была близка к тому, что я искал. И после лекции я пригласил его на ужин.

Было уже довольно поздно, но мы проговорили часа четыре. Оскар подробно описал свою логику — желание системно возвращать деньги в общество. Он обнаружил, что минимум половина успешных предпринимателей в конце жизни оставляют деньги не на помощь бедным. Наоборот, они финансируют talent foundations — фонды, которые поддерживают талантливых людей в разных сферах. Стипендиями, программами, индивидуальными траекториями обучения.

Такой подход очень эффективен: через лидеров можно достигать намного большего эффекта, в том числе в борьбе с негативными общественными явлениями. С той же бедностью. Максимально масштабирующий подход! Развивая лидеров изменений, можно создать новые точки роста, концентрации ресурсов, идей. То есть эти люди способны выдавать те самые «кванты энергии», которые сдвигают других.

Нас увлек и вдохновил один пример. Вот конкретная проблема: каждый год в Германии в авариях погибают несколько сотен (в пределах одной тысячи) мотоциклистов. Что с этим можно сделать? Можно создать фонд помощи родственникам погибших. Богатые мотоциклисты, равнодушные к чужому горю, могут скинуться, чтобы облегчать последствия аварий для семей, где это случилось. Оплата психологов, похорон, материальная поддержка — неважно что. Здесь все понятно с результатами работы: сколько денег собрано, сколько роздано, что сделано.

Но вот появился один двадцатипятилетний парень, у которого погиб близкий друг. Он задался вопросом: «А почему мой друг погиб? Как вообще погибают мотоциклисты?» Выяснил, что друг на повороте упал с мотоцикла, влетел в ограждающий столбик и его буквально разорвало.

Потом парень посмотрел статистику: оказалось, что 25 процентов погибших на трассе мотоциклистов разбиваются именно таким образом. Они влетают в эти столбики. Соответственно, он подумал, как можно сделать их менее опасными. Пошел в магазин Do It Yourself, где продают стройматериалы и инструменты, и придумал систему, как можно за два-три евро обмотать каждый столбик защитой. Небольшая обмотка — но она существенно повышает шансы выжить.

Он сам потратил, условно, тысячу евро и обмотал 500 столбиков на 60–70 поворотах. Потом организовал акцию — рассказал, ради чего это сделал, и показал как. Устроил флешмоб в социальных сетях, и в течение очень короткого срока были обмотаны все столбики по всей Германии. По всей Германии!

В итоге за тысячу евро один парень сделал так, что в авариях на мотоциклах в его стране стало погибать на четверть меньше людей. Почему этого не сделали другие? Ведь несколько десятков тысяч человек испытали ту же боль, что и он. Но ничего не сделали, ничего не изменили. Может быть, максимум кто-то из них снял назидательное видео на тему «не надо лихачить на мотоцикле». А этот парень не стал задаваться вопросом:

«Почему государство не обматывает столбики?» Или другими «почему». Он взял и сделал. И всё.

Чем он отличался от других? Просто верил в себя, в то, что может изменить мир. И мы тоже поверили.

У меня к тому моменту, кроме «ТехноНИКОЛЬ», уже был инвестиционный фонд, однако я понимал ограниченность чисто коммерческих подходов. И мы с моей супругой Катей уже приняли решение о создании фонда, который даст нам возможности системно возвращать капитал в общество. Мне хотелось масштабного прорывного эффекта! Мы с Оскаром сразу договорились действовать максимально быстро и широко. Провести посев проектов в разных направлениях и посмотреть, что пойдет, где начнут появляться лидеры, которые подхватят нашу инициативу.

Решили, что будем сначала делать, а потом думать. Анализировать, вносить коррективы — все потом. Сначала — действия. Подобный быстрый, практически мгновенный переход из одного состояния в другое (в данном случае — от поиска к действиям) я называю «квантовым скачком». Как электрону для перехода на другой энергетический уровень нужен квант энергии, так и человеку для перехода на другой уровень необходим соответствующий «квант». Не энергия вообще, а строго необходимая именно ему порция.

Где его взять? От другого человека. Люди лучше всего воспринимают новые идеи и знания через призму того, от кого их получают. Об кого «обстукивают» свои собственные мысли. Поэтому я всегда способствовал тому, чтобы люди вокруг меня, члены команды, получали как можно большее количество таких «квантов» для перехода. В этом секрет ускоренного развития.

Те, кто несколько раз переходил с уровня на уровень, знают, что таких переходов может быть бесконечное множество. Проблема в том, чтобы перестать гнать по накатанным рельсам. Выскочить из ловушки собственного устаревшего восприятия. Для этого и нужен «квант энергии». Для этого и нужна встреча, после которой появляется ощущение, что твой мозг включает перенастройку и самостоятельно, уже без твоего участия, обновляет «программное обеспечение». А ты сам начинаешь разворачивать свою деятельность в совершенно ином пространстве.

Действовали мы после нашей встречи с Оскаром практически моментально. Мы с Катей были сооснователями «Рыбаков Фонда» и предложили Оскару стать его президентом на время запуска. Очень быстро появилась команда, возникла реальная сила, способная на сложное действие. Это был тот самый случай, когда «промедление смерти подобно». В таких ситуациях стоит только начать анализировать, рефлексировать, обдумывать, как пропадает энергия скачка и ты снова возвращаешься в прежнюю позицию. Материально ты не теряешь ничего, но упускаешь эффект преобразования. Эти несколько месяцев первого прорыва были такой концентрацией общей веры и усилий, что эхо еще долго будет работать. И я благодарен всем, кто со мной вместе запускал этот поток.

Забей в телефон:

Изменение — это действие. Случилась встреча, пришла идея, получил нужный «квант энергии» — действуй. Так происходят реальные преобразования.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Бёрпи-стайл

Хочешь изменяться без жесткого волевого насилия над собой — начинай день в тонусе. Так легче примешь новое, другое и создашь будущее, лучше и интереснее твоего прошлого.

С чего начинается твой день? Я, например, сова и привык поздно ложиться, поэтому мне непросто вставать на рассвете. И вот стою я ранним утром у окна, а там солнца нет, низкие облака, пасмурно. Ничего еще не сделано в этом дне, кровь не разогнана. Все серое, и я думаю, что надо было раньше лечь спать вчера, что опять не лег вовремя...

Короче, начинаю брзжать. Слова, которые я произношу в этот момент, программируют меня: утро серое, все не так, как могло бы быть, все плохо, неприятно. Так я настраиваю свой день на соответствующую утреннему состоянию волну. И сложится он именно так, как я его начал. У тебя такое бывает?

Теперь другой вариант. Я встал. Все то же самое: серое утро, я не выспался. Прежде всего иду и делаю 50 бёрпи. Кровь приходит в бурлящее состояние. Смотрю — легкие серые облачка. Класно, что солнца нет, а то бы слепило. Все в порядке, и будет еще лучше, когда подышишь освежающим утренним воздухом. Совершенно другие слова! Иные картины в воображении. Я выхожу в день с разогнанной кровью, бодрый, с ощущением, что у меня получится то, что задумал. Настроение настолько мощное, что даже серые дома выглядят красиво. Вижу разные лица людей. Некоторые говорят в такой момент — чего, мол, улыбаться-то хмурым утром? Я отвечаю: все не так, посмотри! Может, утро и серое, но я его уже раскрасил в своем воображении.

У меня бывают и такие дни, и иные. Я сравнивал ощущения. Они сильно отличаются. И совершенно радикальным образом различается проектирование моего будущего для каждого дня. В одном случае это наполненность, уверенность в себе, планы на день, на неделю вперед. Решимость сделать то, что долго откладывал. В другом — я не собираюсь делать даже то, что уже начал. Бывает, даже сношу в своем графике событие, к которому готовился несколько месяцев. Потом злюсь, но сделать уже ничего нельзя. Поэтому лучше такие ситуации упреждать. И начинать надо с тонуса.

Из одного утреннего настроения рождается «знакомое будущее» — новый день как копия вчерашнего. Из другого легкоходишь в творческое состояние и создаешь абсолютно новое будущее. Тонус — ключ к расширению. Когда ты в тонусе, ты легко сдвигаешься в сторону нового себя.

Чтобы не забывать эту полезную закономерность, я нашел для себя метафору. Представь, что тело — это тарелка. На ней лежат твои чувства, представления о мире и себе, внешние и внутренние переживания. Теперь из всего этого нужно что-то приготовить, чем будет питаться твое сознание. Мы постоянно готовим. Все. Только вот блюда получаются разные.

У одного выходит как в мишленовском ресторане — у другого в итоге получается стряпня из забегаловки. Соус к тому, что ты себе приготовишь, — энергия.

Я постоянно тренирую своего внутреннего повара. Экспериментирую с соусами и приправами — творческими энергиями. Мое сознание просто кайфует от их разнообразия. Попытки улучшить блюдо одним только привычным способом я оставил довольно быстро и перешел к разнообразию: занимался биатлоном, лыжами, борьбой, танцами. Дальше горные лыжи, сноуборд, серфинг, виндсерфинг.

Мой способ поддерживать тонус — необычность, незнакомое физическое действие, другой навык. Тело поначалу не знает этих движений, но когда оно их изучает, то приходит в отличное состояние. Единственное из обязательных физических упражнений у меня — 50 бёрпи. Каждый день. За 24 часа я должен их сделать во что бы то ни стало. Это универсальная активация. Попробуй сам! Спортивная активность для меня — способ поддерживать тонус не только тела, но и сознания.

Забей в телефон:

Когда ты постоянно выбираешь что-то незнакомое, мозг вынужден работать в полную силу. Тонус — ключ к расширению. Когда ты в тонусе, ты легко сдвигаешься в сторону нового себя.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Пора атаковать

Изменения и непредсказуемость не отменить. Но можно с большей выгодой и эффективностью распорядиться своей энергией. Вложить ее в создание нового, а не

в сохранение текущего. Даже свой вчерашний успех атаковать раньше, чем это сделают другие.

Как у тебя с дофамином? Говорят, что это гормон, отвечающий за наше восприятие нового и отношение к нему. Видимо, люди, у которых с ним проблемы, придумали утверждение, что новое — это стресс. Новизна выскакивает из-за угла без предупреждения, что твой бешеный заяц. К ней нужно приспосабливаться — а значит, напрягаться и, самое страшное, меняться.

Независимо от того, как там дела с дофамином, будем считать, что желание сохранить текущее положение вещей естественно. Мы же привыкли. Так мы удовлетворяем свою потребность в стабильности и безопасности. То есть в каких-то других гормонах.

Система образования и система институтов общества вообще приучили нас ценить стабильность. В давно закончившуюся эпоху нас учили делать выбор в условиях, когда ничего не меняется. Когда проработанные планы гарантированно исполняются — да, с гарантированными отклонениями, но в целом исполняются и даже продумываются на пять лет вперед. Не было необходимости в массовом умении принимать выгодные для себя решения в условиях непредсказуемости. Сегодня это не работает. Совсем.

Но я заметил, что многие так и живут по шаблонам вчерашнего дня, которые не помогают, а мешают адаптироваться к окружающему миру. Люди просто привыкли и не пытаются менять их или подвергать сомнению. Жить по раз и навсегда установленным правилам удобнее, это факт. Но уже совсем не так выгодно, как раньше.

Видели знаменитый эксперимент с муравьями, которые не могут пересечь нарисованную линию? Так вот: то, что мы воспринимаем как обстоятельства непреодолимой силы, зачастую просто линия на плоскости. На самом деле нам ничто не мешает мыслить объемно и использовать все возможности.

Но работает старая привычка: получив что-то, тут же пытаешься припрятать полученное, обнести забором, сохранить в депозитарной ячейке. Зачастую смысл этого действия непонятен даже тебе самому. Инстинкт хранить, оберегать хорошо прокачан. Мы следуем этой привычке, думаем согласно ей. Через нее видим мир — а значит, можем упустить точки разворота, причем в тот момент, когда отличный шанс прямо перед носом. Для жизни в постоянно меняющейся среде это заведомо проигрышная стратегия.

Стремление избежать незнакомого блокирует раскрытие твоего предпринимательского потенциала. Тяжело сфокусироваться на новой комбинации возможностей, если по этому поводу у тебя негативные переживания. Кроме того, пугаясь, ты теряешь уверенность в себе. Испуганное общество не развивается. Чтобы разблокировать его предпринимательский потенциал, нужно сделать принятие решений в зоне непредсказуемости тренируемой привычкой.

А что делать с привычкой охранять существующее? Ее можно поменять. Это тоже делается с помощью тренировок. Если ты никогда не бегал, но начнешь этим заниматься регулярно, то через 21 неделю увидишь, что у тебя отлично получается. Отсюда вывод: начинай раньше. Сбрасывай устаревшие представления, заменяй их другими.

Что выгодно? Создавать в каждом моменте времени то, чего раньше не было, проектировать новое. И жить в нем. Создавать себя в моменте и проживать этот момент. Вот единственный вариант использования всех возможностей сегодня.

Еще лайфхак: найди, в чем ты ненормален. В чем твоя особенность. Чем ты отличаешься разительно. Используй это. Там, где ты нормален, типичен, ты попадаешь в центральную часть распределения вероятностей. Там все забито, все занято. Иди туда, где еще не все подсчитано, изучено и проверено. Там ниши, там продукты. Иди туда.

Сравни стратегии создания автомобиля или самолета со стратегией максимального улучшения конного экипажа. Статус-кво все равно изменится — вопрос лишь в том, потратишь ли ты силы и время на его безнадёжную охрану или на творческую работу по созданию другого. Создавать новый мир проще, эффективнее и увлекательнее, чем

пытаться немного улучшить имеющийся. В мире, созданном тобой, еще никого нет — ты станешь первым!

На больших дистанциях выгодно делать то, чего не делают другие. Очевидные решения видны всем. Все возможности там давно съедены. Надо найти то, что другие будут делать через какое-то время. И опередить их на полшага. При этом слишком сильно опережать нельзя. Надо, чтобы волна догоняющих несла тебя вперед. Ищи, как запрыгнуть на гребень волны — это самое сложное, — а затем держись на нем изо всех сил.

Если ты никогда не ошибаешься, то ты никогда не сделаешь ничего великого и важного. Ошибок надо не избегать — к ним надо осознанно относиться и включать как важный элемент в свою стратегию. Избегать ошибок — вот главная ошибка. Избегать риска — вот главный риск.

Следи за тем, чтобы не погрузиться полностью в защиту уже существующего. В современном мире изменения неизбежны. Чтобы побеждать, надо атаковать: находясь в обороне, не захватишь чужую столицу. И на определенном этапе нужно атаковать даже то, что создал сам. Иначе наступит момент, когда это начнут атаковать другие.

Забей в телефон:

Привычка делать ставку на новизну обеспечит выигрыш на длинной дистанции в условиях непредсказуемости. Жизнь — она непредсказуемая, черт побери!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Исток уверенности

Воспоминание о первом опыте успеха, полученном в юности, даст тебе мощный ток энергии. Включит твою исконную силу. Это корни твоей уверенности, которая не зависит ни от кого.

Что ты делаешь, когда обесточен, когда не хватает ресурсов для рывка, для поддержания дела? Ты начинаешь их искать. Ищешь вовне — а зря. Все ресурсы есть у тебя внутри. Бери свой первый юношеский опыт осязаемого успеха, когда ты прожил себя ярко и сильно, получил признание других людей. Это событие — источник уверенности в себе. И воспоминание мгновенно даст тебе особую энергию. Это твой неисчерпаемый ресурс. Твоя история героя.

Когда я учился в старших классах, студенты вузов активно ездили в стройотряды. Летом после девятого класса я работал в лаборатории «ступочкой» — растирал физобразцы пестиком. И вот как-то раз говорю родителям: «Все! Больше „ступочкой“ работать не пойду — это хоть и почетно, но времени уходит много, а зарабатываешь в итоге копейки. И вообще — скучнейшая работа, а я все-таки уже взрослый мужчина!»

И мама поговорила со своими студентами, спросила, могут ли они взять меня «сыном полка» или стажером — одним словом, подшефным в стройотряд. Командир стройотряда поинтересовался: «А что он умеет?»

Как раз в том году отряд собрался ехать в казахстанскую степь ремонтировать коровники. Когда я пришел на «смотрины», командир меня с пристрастием обо всем расспросил и выяснил, что в отличие от некоторых студентов, я умел обращаться с топором и молотком, умел штукатурить и обладал другими строительными навыками. Так я попал в студенческий стройотряд, где практически сразу оказался на первых ролях. Вроде как пацан еще, но был активным, много чего показывал, учил студентов работе.

Произошел с нами в том стройотряде такой случай: деревенские поссорились с кем-то из наших и пришли нас бить. В какой-то момент вижу: почти сотня парней из деревни с прутьями к нам идут, окружают хибару, где мы жили. А нас человек 50, из которых пять девчонок...

Мы быстро отвинтили от спинок кроватей все дужки. В тем временем нас уже окружили, телефон отрубили...

Помню, так страшно было! Наш командир тогда взял огонь на себя. Я видел, как он рисковал, пытаюсь разрядить обстановку, — за него тоже очень страшно было. В итоге ему удалось выйти на переговоры, иначе была бы мясорубка. Каким-то образом мы с деревенскими в тот опасный момент договорились. После этого уже спокойно ходили в деревню, нашли точки соприкосновения. Некоторые наши товарищи даже на деревенских лошадях катались по вечерам. Тогда я прошел своеобразную школу жизни, в которой впервые столкнулся с незнакомой для меня ранее комбинацией взаимоотношений: полная автономия — мы, наш отряд, а параллельно внешний мир — местные, деревенские.

В конце смены оказалось, что отряд заработал огромную сумму денег, и командир на общем собрании предложил систему их распределения, на мой взгляд — несправедливую. Ребята начали это обсуждать, и тут я спрашиваю: «Можно я выскажу свое мнение?» Ярко помню тот момент: я уже заработал определенную репутацию в отряде, стал полноценным членом команды, студенты меня, школьника, принимали за своего, потому что я работал наравне со всеми. И вот, набравшись смелости, я вышел и сказал, что неправильно делить заработанное по иерархической схеме — бригадиру больше всех, потом его помощникам и так далее. Получалось, например, что пяти нашим девчонкам, которые готовили на весь отряд, досталось бы всего по пятьсот рублей, а у кого-то выходило три, пять с половиной тысяч и даже больше. При том что среди ребят случались прогулы, а девчонки всю смену на кухне отработали на совесть.

Я сказал: все много работали, каждый делал свое дело — кто-то организовывал, кто-то еду варил, кто-то строил и так далее, поэтому надо деньги поделить на всех поровну, а бригадиру сделать надбавку за ответственность. Народ, конечно, обрадовался. Я тогда понимал, что иду на обострение отношений с командиром отряда, но в итоге, как говорится, прокатило.

В общем, я привез домой 1400 рублей (больше, чем предполагалось по изначальной схеме раздела денег), заработанных за полтора месяца! А по тем временам зарплата даже в 150 рублей считалась приличной. Мать с отцом тогда как раз собирались занимать деньги, потому что решили покупать дом с участком, и я это знал. Приезжаю домой, говорю: вот, мать, деньги! Она увидела огромную сумму, глаза округлила, спрашивает в ужасе: ты их украл?! Да нет, говорю, заработал. Мама все равно пошла к командиру, он ее успокоил: все хорошо, просто много работали. Рассказал ту историю про дележ денег, но уже в более мягкой форме. Он был человек понимающий, умел балансировать, не переходить острую грань в отношениях — все-таки повезло нам тогда с руководителем.

Забей в телефон:

Сила уверенности — внутри тебя. Хочешь ее активировать — вызови в памяти свой первый успех. Твой яркий и признанный успех.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Новое в другом

Хочешь сдвинуться мощно и результативно? Иди в места, где происходит пересборка представлений. Там хорошо тренировать навык видеть новое в другом.

Что ты делаешь, когда ищешь новый рынок, новую нишу, новый бизнес? Перечислю по пунктам: собираешь информацию, анализируешь, просчитываешь варианты. Согласись, метод работающий, но очень долгий.

А что делать, если у тебя нет навыков точного анализа? Или времени на этот анализ? Предлагаю действовать как удачливый предприниматель. Он схватывает на лету. У него другие настройки мышления. Я называю эту способность умением «видеть новое в другом». Именно видеть — не думать. В современном контексте это крайне необходимый навык. И я утверждаю: его можно тренировать.

Приведу пример. Человек, который в доUberные времена вызывал такси, обычно долго ждал. Такси не приезжало, диспетчер говорила, что машину не подадут, она сломалась.

Недовольный человек думал что-то в таком роде: «Да сколько можно! Как добиться, чтобы машина приезжала быстро? А если одна сломалась, как сделать, чтобы вместо нее моментально приезжала другая?» Он размышлял, как исключить зависимость такси от таксопарка — чтобы приезжала любая машина, которая в двух минутах от пассажира, которому она нужна.

Тот, кто придумал Uber, «увидел новое в другом». И пошел дальше: «Как объединить все таксопарки в одну сеть? Чтобы человек, которому нужна машина, просто нажимал на кнопку. Что требуется для этого?»

В общем, он определенно «увидел новое в другом». Как? Натренировался. И тебе пора заняться тем же.

На самом деле, видеть по-другому — это свойство мозга, которое можно развивать. Со стороны это иногда выглядит так: идет человек и вслух рассуждает сам с собой. Смешно? Нет. В нем идет внутренний диалог: с одной стороны, это так, а с другой — эдак. Если он так, то я так. В такие моменты люди перебирают множество позиций, с которых можно оценить ту или иную ситуацию. Чаще всего этот процесс не полностью осознаваем и контролируем.

Но выигрывают те, кто способен подсматривать и подслушивать активную работу своего мозга. Кто умеет подбрасывать туда задачи. Умеет расширять или сдвигать свое восприятие. Люди, которые делают это постоянно, обладают базовой способностью или как минимум привычкой видеть одно и то же по-разному. Это важный навык, он полезен в жизни в целом.

Если у тебя сейчас его нет — тренируйся, чтобы развить. Если есть — тренируйся, чтобы закрепить. Как? Инструкция проста: оцени ситуацию как обычно, а потом перенеси фокус внимания и задай себе вопрос: «Как можно еще? Как можно по-другому?» Я уверен: именно эти вопросы двигают человечество вперед. Тренируйся — и у тебя появится устойчивый навык, даже страсть, пытаться разглядеть что-либо не в привычной плоскости, а в другой.

Лично я тренирую умение «видеть новое в другом», когда провожу время с новыми людьми. Это происходит автоматически: настраиваются зеркальные нейроны. Общаясь с другими, ты одновременно учишься смотреть на мир их глазами и видеть через них.

Дальше так: каждый раз, когда я анализирую, удалось ли мне за эту неделю сделать что-то интересное совместно с другими людьми, я задаю себе вопрос: что сегодня я видел по-другому? Какое «новое» в каком «другом» мне удалось разглядеть? Было ли сегодня что-то необычное — взгляд, действие, мысль? Знаки вокруг? Отвечаю себе подробно и развернуто, отмечая те вещи, которые увидел по-другому.

Сегодня я повторяю это упражнение еще и еще раз. Делаю это осознанно. А в молодости мы с Сергеем Колесниковым просто чуяли новизну и постоянно подталкивали сами себя к новому действию. В этом и был секрет нашего успеха. Мы все время что-то придумывали. То про долю рынка, то про вертикальную интеграцию, то про сырьевую независимость. Мы все время задавали себе вопросы: «Что еще сделать? Где возможности, которых мы пока не увидели?» Постоянно пересобирали алгоритмы действий через перекомпоновку представлений. Главное было убедить себя, что нужно еще, что недостаточно текущих успехов или решений. Компания «ТехноНИКОЛЬ» была тем местом, где другие люди с потребностью в расширении находили применение себе. И выдавали фантастические результаты.

Забей в телефон:

Иди туда, где происходит пересборка представлений, которые раз за разом толкают тебя в новую экспедицию. Хочешь — создавай подобные места сам. Это отличная стратегия! Тренируй навык «видеть новое в другом». На старте бизнеса. На стадии роста. На пике успеха. Он сыграет за тебя в любой момент с любым уровнем непредсказуемости.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Импульс пересборки

Когда ты чувствуешь, что начинаешь жертвовать одним ради другого, пора себя пересобрать — поменять паттерны своего поведения. Можно пересобирать себя в поле опыта даже знакомых людей, взаимодействуя с ними иначе, с иными целями или чувствами.

Как ты думаешь, насколько связаны предприниматель и его дело? По умолчанию принято считать, что предприниматель сам по себе и его дело само по себе — это отдельные независимые единицы. В привычной схеме предприниматель придумывает, запускает дело, двигает, вкладывает, наращивает, выводит на новый уровень. Это занимает все его время и забирает все внимание. А потом, когда бизнес позволит ему отвлечься, занимается собственным развитием.

Не согласен. Компания выросла в десять раз, а предприниматель остался прежним? Это беда. Бизнес начинает давить, счастье уходит. А если рост в сто раз? Раздавить может. Пересматриваешь решения для бизнеса ради движения вперед — пересматривай и свое состояние. Тебе нужны новые ответы. А значит, нужно переформулировать вопросы.

Но нельзя переформулировать вопросы, оставаясь прежним. Оставаясь прежним, я уже не могу выхватить нужную, важную информацию с лету. Не вижу. Начинаю отставать. Мир постоянно подкидывает мне ответы — а я их не замечаю. Чем дольше длится такое состояние, тем больше волшебных подсказок, потрясающих людей, фантастических возможностей проходят мимо. Что же делать? Ответ один: пересборка.

Пересборка самого себя — это способ перейти на новый уровень. Чтобы обогнать свой бизнес, надо расти быстрее. Как пересобрать себя? Изменить, перезаписать паттерны поведения. Практически все люди в той или иной мере проделывают это с собой — но обычно это происходит неосознанно и редко.

Успешные люди — те, которые научились фиксировать, что с ними происходит в момент перехода на другой уровень, и стараются повторять это уже осознанно, постепенно превращая опыт в устойчивый навык. Тот, кто проделывает с собой такое многократно, добивается наибольших успехов.

Без подобной регулярной пересборки большой успех невозможен. Вернее, он возможен, но будет неустойчив. Велик риск сорваться обратно. А главное, очень низка вероятность, что этот успех удастся развить. Сигналы о том, что пришло время перехода, поступают отовсюду. Реальность намекает: пора, пора на новый уровень! Ты об этом знаешь даже тогда, когда не осознаешь этого.

Обычно люди предпринимательского склада очень чутко прислушиваются к своим ощущениям. И они буквально физически начинают понимать, о чем речь. Что-то такое в жизни у них было! Срабатывает механизм узнавания себя, припоминания себя в схожих обстоятельствах.

Мне знакомо это чувство — когда вдруг начинает поматывать из стороны в сторону. Возникает мысль пожертвовать каким-то направлением ради другого. Но! Бизнес, ценности, финансы, здоровье, семья, репутация — ничем не надо жертвовать. Если решение предусматривает жертву одним направлением в угоду другому, это плохое решение. Это вообще не решение. Хорошим решение можно считать тогда, когда по каждому направлению оно дает плюс.

Предприниматель самого себя — тот, кто превосходит себя нынешнего. Постоянно стремится к этому. Перекомпоновал реальность вокруг себя — пересобрал себя, и наоборот.

Есть много людей, которые перестали расти и развивать свой успех, объясняя это тем, что их все устраивает. Они так долго и так упорно добивались своего, что теперь могут не прилагать усилий вовсе. Но в действительности часто бывает, что эти люди элементарно не знают, как продолжить рост. Они не успели или не смогли отрефлексировать свой опыт, разобраться в собственном механизме изменений. И остаются в том состоянии, которое в определенных обстоятельствах сработало в плюс. Но обстоятельства-то изменились.

Пересобирай себя в поле опыта других людей! Все, что мы имеем и делаем, приходит к нам через других людей. Иная комбинация возможностей — иная комбинация людей. Это не обязательно должны быть незнакомые тебе люди — это могут быть иначе взаимодействующие между собой люди. Иначе взаимодействующие с тобой. Иначе воспринимаемые тобой. С иными целями. Чувствами. Опытном.

Чтобы обновление происходило, нужно осознавать, ловить момент, когда старые правила, которые хорошо работали раньше, перестают действовать. И успевать пересматривать их. Если этого не делать — новое будет проходить мимо, к другим. К тем, кто открыт изменениям.

Мне кажется, что внутренние импульсы обновления и практика пересборки себя — это колоссальный ресурс. Невозможно условно голосовать за изменения или технологический рывок своего бизнеса, но не быть готовым проходить через внутренние изменения. Люди, которые уже добились успеха, у которых есть определенный опыт, ресурсы, получив возможность осознанно пересобрать себя, могут выйти в новое пространство экспансии. Вот реальный механизм ускорения экономического роста!

Забей в телефон:

Хочешь большого успеха — пересобирай себя вовремя. Когда ты чувствуешь, что начинаешь жертвовать одним ради другого, — пора себя пересобрать. Не тормози сам развитие себя и своего бизнеса.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Яркие рядом

Выгодно находить такую среду и окружать себя такими людьми, которые хотят видеть тебя ярким. Они не дадут тебе остановиться и потерять свой масштаб.

А вот как ты думаешь: можно ли использовать человека? Ну, то есть рассматривать другого человека как ресурс? Нельзя? Нехорошо?.. Если уйти от учебника по этике, то в практическом плане каждый из нас — ресурс для каждого. Вопрос в обмене. Адекватном обмене. Энергией, доступом к ресурсам, признанием, знаниями, деньгами, наконец. Люди друг для друга — ресурс роста, развития, контакта с реальностью. Это нормально.

Я встречаюсь с разными людьми и, конечно, вижу иногда, как некоторые пытаются воспользоваться мной в своих целях. Иногда замечаю уже после того, как обнаружатся негативные последствия. Но не делаю из этого вывод, что нужно замкнуться или быть подозрительным.

Люди для людей ресурс, это естественно. Это нужно понимать. Но палки с одним концом не бывает: от взаимодействия мы все что-то получаем. Весь вопрос в том, что именно ты хочешь получить. В какой среде ты хочешь очутиться, вращаться, жить.

Мой основной принцип успеха, один из подходов, которым я могу поделиться, заключается в том, что я считаю крайне выгодным окружать себя людьми, никогда не позволяющими мне быть менее ярким, чем я могу. Я об этом писал и буду писать. Эта мысль достойна многократных упоминаний. Это значит, что рядом с вами равнодушные люди. И это дает мне огромный заряд энергии. Кстати, моя супруга Катя — фантастически небезразличный человек. Думаю, это основа и моего успеха, и нашего крепкого союза.

Равнодушное окружение, с которым у тебя не функциональное взаимодействие, а другое — по интересам, по склонностям, — необычайно важно. Эта среда сослужит тебе великую службу в нужный момент. Человеку свойственно входить в периоды неадекватного представления о самом себе. В такие моменты люди, которым не все равно, скажут: «Спустишь на землю, посмотри, что происходит». В хорошем смысле подкорректируют. А если у тебя депрессия, приступ самобичевания, они скажут: «Братан, ты чего? Все нормально, улыбнись!» На разных людей действуют разные приемы: кому-то помогают эмоциональные уколы и ироничные подколки, а кому-то нужны теплые слова поддержки.

Очень выгодно окружать себя людьми, которые не позволяют тебе быть менее ярким, чем ты можешь. Перечитай эту фразу еще раз. Знания этих людей о тебе часто помогают. Их участие в твоей жизни всегда идет на пользу просто в силу того, что они хотят тебя яркого. Не то чтобы они ограничивали тебя — ни в коем случае! Им выгодно, когда ты яркий. Потому что ты сделаешь то же самое в отношении них. Поэтому так эффективно работают сообщества предпринимателей. Каждому выгодно, когда рядом яркие люди.

Это похоже на запуск цепной реакции. Высвободившиеся в результате распада ядерного топлива нейтроны выбивают следующие нейтроны — этот эффект достигает определенного уровня, и дальше начинается самоподдерживающийся процесс выделения энергии.

Проактивных людей не так много — где-то в пределах 1–5 процентов населения. Если они рассредоточены, то взаимодействие между ними не дает никакого прироста силы или результативности. Если же собрать их в сообщества, энергия, высвобождаемая в результате их взаимодействия, резко увеличивается. Начинают активироваться люди, которые в принципе готовы начать действовать, но прежде им чего-то не хватало: уверенности, социального подтверждения, зримого примера, да просто первого толчка.

Достаточно, чтобы вероятность подобных процессов выросла с десятых долей процента до процентов, — и мы получим другую общественную среду. Другое общество. Присоединение к подобным сообществам — это способ сделать свою жизнь интереснее и интенсивнее. Ты будешь тратить меньше энергии на самомотивацию, поскольку постоянно взаимодействуешь с людьми, которые подбрасывают тебе кванты энергии, переводящие тебя в иное эмоционально-энергетическое состояние. И все происходит легче, быстрее, веселее. Можешь убедиться сам: [www.equium.ru](http://www.equium.ru), [www.pro-women.ru](http://www.pro-women.ru). Это созданные нами сообщества предпринимателей.

Здесь как в кроссе. Вроде бы все бегут одну дистанцию — но внутри у каждого своя дистанция. Кто-то бежит легко, азартно, а кто-то — тяжело, упорно, «на морально-волевых». Один точно знает, зачем он бежит, — а другой бежит потому, что когда-то знал зачем, но с тех пор подзабыл и пытается вспомнить. Но все бегут и тянут друг друга за собой. И вдруг у того, кому очень тяжело, открывается втрое дыхание. А тот, кто забыл, зачем побежал кросс, находит в этом смысл — поймал эйфорию бегуна и понял, что всегда за этим и бегал. Просто на время это чувство ушло, а тут вдруг вернулось. Поразному бывает. Важно начать бег, и лучше бежать в правильной компании.

Забей в телефон:

Выбирай, в какой среде хочешь жить. С кем будешь обмениваться ресурсами. Выбирай тех, кому ты нужен максимально ярким. Настроение лучше и тонус выше, когда бежишь в правильной компании.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Везет по-крупному

Когда у тебя энергобак на нуле, а нужно продолжать действовать — делай это нестандартным образом. Скажи себе: «Мне везет!» И все получится.

В ситуации, когда предыдущие решения не работают, единственный выбор — делать так, как не делал. Если все идет в одну сторону, то тебе точно надо в другую. А это требует большого объема энергии. В самый острый и ответственный момент, когда твой энергобак полностью опустошен и все датчики на нуле, есть последний ресурс: поверь, что ты lucky man. Что тебе реально везет. Произойдет перелом.

Главное — помни: дело в том, как ты интерпретируешь ситуацию. В тебе самом есть все, что нужно для успеха. Верь в это. И в любом случае интерпретируй происходящее в свою пользу. Смотри вокруг широко открытыми глазами: обстоятельства и встречи могут дать нужный сигнал, толчок и подтвердить твою веру. Иногда это просто встреча, и незнакомый человек говорит тебе: «Да ты настоящий lucky man!»

В нашей с Сергеем Колесниковым биографии, связанной с компанией «ТехноНИКОЛЬ», подобную роль сыграл итальянский предприниматель Маурицио Чебула. В 1997 году мы вели с ним переговоры о закупке оборудования для производства кровельных материалов — той самой первой нашей линии, которую мы установили на новом заводе в Рязани. И Маурицио сказал нам: «Ребята, в следующие пять лет вы купите у меня три линии». Это был преддефолтный год — все старались вывести деньги, а мы, как дураки, эту линию покупали. И он нам заявляет, что мы купим у него три линии! Мы на одну-то денег еле наскребли... Так всегда и бывает: тебе говорят что-то хорошее, а у тебя в голове вертится мысль, что это не тебе, что тебя с кем-то перепутали, что условия не те и еще много всякой чуши. Гони эту чушь куда подальше.

Маурицио поспорил с нами на пять тысяч долларов. Он предложил пари, а нам-то что — мы, конечно, согласились. Мы же точно знали, что не купим! В общем, спор мы с Сергеем проиграли. Мы купили четыре линии за пять лет. И с тех пор я считаю, что Маурицио подарил нам мантру, уверенность, что мы lucky. За что ни беремся, все в итоге получается. Да, бывает очень трудно, тяжело, приходится упереться, «пожить с этим», но мы — lucky, поэтому все случится. Это такая встроенная вера, которая не изменяет.

Маурицио рассказал нам, что его так же когда-то назвал один человек. И получилось, что тот человек его инициировал, активировал в нем программу lucky man. «С тех пор, — сказал он, — у меня фишка прет везде: я нахожу нужных людей, работаю только с правильными партнерами, у меня в бизнесе все хорошо». И посмотрев на нас пристально, Маурицио уверенно произнес: «Вы с Сергеем — lucky».

Я часто вспоминаю эту историю. Это важный момент для меня как для предпринимателя. Предпринимателя собственной жизни. И мне хочется поделиться этим простым, казалось бы, секретом. Чтобы как можно больше людей поймали удивительное состояние, когда удача идет тебе в руки и ты готов ее принимать.

Обращаясь на выступлениях к большому залу, где в основном бизнесмены, предприниматели, я обычно говорю: «Слушайте, я здесь не потому, что у меня счет в девять нулей и я миллиардер. Нет. Просто у меня получилось — и я хочу, чтобы у вас тоже получилось. Чтобы вы могли масштабировать свой бизнес, свой успех. Так сложилось, что моя миссия — вдохновить десять тысяч успешных предпринимателей, которые станут основателями своих «ТехноНИКОЛЕЙ» — крупных глобальных компаний. Мне нравится жить среди людей, у которых тоже получается».

Забей в телефон:

Слово-ключ к Большому успеху — «lucky». Скажи себе: мне везет. И поверь — у тебя все получится!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## 10 выигрышей незамеченных возможностей



В ситуации неизвестности иди к людям. Постоянно общайся — тогда появится множество вариантов решений.



Тренируй навык принятия решений в условиях непредсказуемости, делая совместно что-то с новыми людьми в новой обстановке.



Когда ощущаешь, что в тебя попал «квант энергии», не теряй импульс на рассуждения — действуй.



Нарабатывай тонус — это твоя возможность без перенапряжения сдвигаться в новое.



Направляй свою энергию на то, чего еще не делают другие, вместо того чтобы охранять достигнутое.



Обращайся к опыту своих первых успехов, чтобы подпитать уверенность в себе.



Учись задавать себе вопрос: а как это может быть по-другому?



Пересобирай себя вовремя, чтобы не стать тормозом собственного дела.



Окружай себя людьми, которые хотят видеть тебя ярким, — в таком окружении все происходит легче и быстрее.



Улови и запомни состояние человека, которому везет. Поверь, что ты lucky man.

## Часть 4

# НЕОСПОРИМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА



---

Действительно ли ты готов к лучшему?

К большему?

Согласен — или жаждешь?

Хочешь не просто решать текущие задачи, а замахнуться на глобальное?

Хочешь прямо сейчас получить доступ к новым ресурсам и возможностям?

Пересмотри свои преимущества.

Найди то, в чем ты особенный, где выходишь за пределы ожиданий и статистики, где ты не нормальный.

Твои неоспоримые преимущества — то, что созрело в тебе. Как опыт. Как решимость. Как готовность рисковать. Как стремление к Большой цели.

Фактически вся эта книга о том, как выйти на траекторию успеха.

Сдвинуть себя в сторону лучшего будущего.

Расширяй и обогащай себя прямо сейчас.

Удивляй себя и других.

Получи большее из возможного.

## Петля победителя

То, что ты сделал однажды, выйдя за свои пределы, закладывает в твой опыт ген победителя. В других условиях, при других задачах он поможет тебе выдерживать, выигрывать и побеждать вновь и вновь.

Знаешь ли ты пределы своих возможностей? Все ли способности проверил на деле? Никто из нас не родился со знанием своих психических, интеллектуальных или физических возможностей. Пределы допустимой нагрузки мы либо познаем на опыте, либо верим на слово другим. Часто наши представления о возможном — всего лишь сформированные кем-то и принятые нами на веру убеждения. Часто ли ты себя испытываешь?

Давай разберемся. Например, для чего люди ходят в горы? Когда я катался на горных лыжах или сноуборде, у меня был простой ответ: для того, чтобы получить максимум удовольствия, зарядиться. Но пережив совершенно другой опыт, я понял — люди ходят в горы, чтобы выйти за свои пределы. Пределы того, что знают о себе.

Летом 2018 года я принял участие в «дикой зарубе» — мы с ребятами провели командные соревнования по бёрпи в течение часа. Когда я шел на стадион, честно говоря, думал, что продержусь минут пятнадцать, не больше. Накануне я прилетел из Франции и чувствовал себя очень нагруженным и уставшим. Но я дождал час бёрпи — сделал 362 раза.

Продержался в хорошем средне-высоком темпе — то есть нормально так выступил.

Раскрою секрет: мне помогло удерживать темп, ритм и дойти до финиша недавнее восхождение на Монблан. Пока я держал планку, отжимался и выпрыгивал, я представлял себе, что иду по горной тропе вверх.

А начиналось все так: мой товарищ, предприниматель и философ Дмитрий Волков решил устроить празднование своего дня рождения в базовом лагере под Монбланом. После поздравлений все гости должны были взойти на вершину. Признаться, сочетать праздник с восхождением было не самой гениальной мыслью. Бутылка шампанского, доставленная в базовый лагерь на вертолете, обошлась Дмитрию очень недешево. Вдобавок, когда он открывал бутылку, пробка срикошетила от потолка и попала ему в голову. Про то, как русские пили на Монблане, какая-то англичанка рассказала потом в социальных сетях, и это подхватили мировые СМИ.

В общем, затея с шампанским и с празднованием дня рождения «на Монблане» удалась на четверочку. Хотя в целом весь проект оказался категорически поучительным.

Собравшиеся люди считали себя закаленными и тренированными, думали, что отправятся на альпийскую прогулку — цветочки понюхать по дороге к вершине. Но не тут-то было.

Мы вышли на маршрут в тяжелых ботинках, в профессиональном снаряжении и моментально прочувствовали, что тут не до романтики. Идешь и думаешь: где же виды? Голову поднял — да, вид потрясающий! — и снова пахать целый час. На горы смотреть быстро расхотелось: концентрируешься на том, куда ставишь ногу, как идешь. По сути — пашешь, пашешь, пашешь. И за каждым поворотом ждешь, что маршрут наконец закончится. А он все продолжается, и за следующим поворотом продолжается опять... И так раз тридцать. Так что после десятого раза уже и не ждешь финиша. Сил нет. Просто пашешь.

Зачем я так подробно рассказываю эту историю? Представь: ты просто идешь и пашешь. Втягиваешься в этот «тягун». И все меняется: ты сам перестраиваешься. Опыт бесконечного «тягуна» остается с тобой. Записывается как один из вариантов твоей нормы: ты же взшел на вершину в результате этой долгой пахоты, ты — победитель. Причем не пафосно — «покоритель вершины», а по-простому — победитель в соревновании с самим собой. В выдержке и в стойкости. В умении продолжать движение.

Вроде бы не так много времени мы провели на горе, дней пять, но по насыщенности этот опыт сойдет за пару недель даже в моем привычном режиме нон-стоп. Рутинно вообще тяжело мне дается — не люблю однообразные действия, монотонные активности. Поэтому там, в горах, сначала думал, что просто не выдержу этого бесконечно повторяющегося рутинного ритма. Я ведь люблю эксперименты ставить. Но штурм Монблана меня изменил.

Наше восхождение заняло пять часов, спуск — семь. Мы поднялись на 1000 метров вверх и потом спустились на 2500 метров. По скалам, по льду, по снегу. Когда я делал бёрпи, я вспоминал свое восхождение. Это помогло мне продержаться целый час — он стал для меня всего лишь одним переходом между двумя привалами. Я был поражен. Вот как оно, оказывается, работает! Да, выдержать час непросто. Но это всего лишь один переход.

Так я подтвердил собственным опытом важную закономерность: тот факт, что ты смог преодолеть себя в одной тяжелой ситуации, поможет тебе победить в другой.

Раскрою еще один важный секрет. Перед походом на Монблан я прошел здесь, в Москве, обследование и точно знал, что очень долго могу выдерживать нагрузки на пульсе 150–170. Как бы ни было тяжело, я могу продолжать идти. Даже если кажется, что сил нет, — они есть. Так устроен конкретно мой организм. На пульсе до 170 можно идти, скажем, 11 часов и сжечь 7000–7500 килокалорий. 7500 килокалорий за 11 часов — это очень много даже для спортсмена: время от времени закидываешь в себя энергогели, специальное питание и идешь. Закидываешь, закидываешь... Пульс 170 — значит, все нормально.

Это своевременно полученное знание помогало мне продолжать движение за кажущимся пределом сил. Если бы я этого не знал, я бы давно решил, что больше не могу. Что дальше идти вредно, опасно для здоровья. Но я знал, что можно, и шел.

Человеческое «железо» так устроено: есть некие внутренние ограничения, которые нельзя проломить, преодолеть усилием воли. Поэтому, прежде чем отправиться в экспедицию, стоит получить информацию о своем состоянии и статусе здоровья. Я не призываю бежать бегом на Монблан или «зарубаться» на час бёрпи, нет. Опыт, выводящий за личные пределы, ты найдешь сам. Дело в сути механизма расширения, в том, что ты должен тренироваться и знать границы своих текущих возможностей.

Это явление называют «петлей победителя»: достижение в каком-либо одном деле «прожигает дорожку» в мозгу — устанавливает крепкие нейронные связи. И когда ты меняешь виды деятельности, мозг уже не интересуется их различия. Он ведет тебя по петле победителя, и ты уверенно и спокойно достигаешь цели.

В горах я узнал свой предел. Расширил его. И это изменило мое отношение ко всему. Честно скажу: когда мы уже спускались, мы не понимали, как мы вообще поднялись. Потому что идешь-идешь, спускаешься-спускаешься, идешь-идешь — а оно все не кончается. 11 часов ходить по горам вверх и вниз — это не просто много, это невыносимо много для людей, которые не занимались профессионально альпинизмом. Но это невыносимое стало реальным.

В действительности ситуация типичная. Когда мальчик идет в спортивную школу, он не представляет, что может стать мастером спорта. Он просто не может вообразить себе, что это такое. В принципе не может — у него нет опыта, с которым он может это сопоставить. Но у него есть длинная воля (представление себя в будущем сильным спортсменом). Он занимается долго и упорно. И становится не просто мастером спорта, а олимпийским чемпионом.

Опыт восхождения на Монблан помог мне осознать и сформулировать важное желание. Я хочу создать международную школу, которая будет помогать человеку открыть его истинные возможности. Условное название Head & Tail («Голова и хвост»). Школа будет учить, как выживать в любых условиях, как узнавать и использовать истинные пределы возможностей своего тела, своего мозга и психики.

Знание своих более широких пределов дает бóльшую вариабельность и полноту проживания. И это то, о чем надо время от времени себе напоминать. Даже я сам иногда забываю об этом. Это самый главный вопрос, который будут решать тренеры и ученики в школе: как создать петлю победителя. Свою для каждого.

Забей в телефон:

Уверенность победителя — это не про олимпийские медали и высокие места в рейтингах. Они достаются единицам. Это про твою «самость» и готовность проверять свои пределы на практике. Прожигать в своем мозгу петлю победителя, чтобы уверенно повторять опыт победы в другое время и в другой ситуации.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

### За пределом «не могу»

Крайне выгодно мыслить широко и не брать за основу поиска решений ограничения (свои «не могу»). Так можно перестать жертвовать чем-то значимым, начать двигаться широко, разнообразно и не заливаться в сожалениях.

Вспомни детство: ты тянешься к горячей сковороде на столе, а тебя резко одергивают — нельзя! Представил? С младенчества мы привыкаем к тому, что в мире есть ограничения. Что делать? Либо обойти, либо отойти, либо побороться. Если выбираешь постоянно первые два действия, внутри закрепляется вывод — «не могу». Обычно мы просто переключаем внимание на что-то другое, идем мимо. Нам и в голову не приходит, что там, за этим «не могу», лежит ресурс, а возможно и решение, которое обогащает и дает преимущества.

Допустим, ты знаешь, что можешь. И как это работает на твой успех. Но суть не в том, что ты можешь, а в том, чего не можешь. Стоит только перевернуть знакомый всем вопрос, как он ставит людей в тупик. Который на самом деле не тупик, а возможность выйти на нехоженую тобой дорогу.

Повторю: то, чего мы не можем, намного более важно, чем то, что мы можем. Потому что так выявляются точки роста. Определи их! Например, симптом того, что ты не можешь сдвинуться с места, — постоянное чтение разнообразных книг. Не устраивает что-то в жизни — читаем 25-ю книгу подряд, проходим очередной тренинг. И ничего потом не делаем. В какой-то момент надо себе сказать: хватит. И попытаться, наконец, понять, чего же ты на самом деле «не можешь». Поймешь — и станет ясно, что именно нужно хакнуть.

Тебя не устраивает что-то в твоей жизни? Ты чего-то боишься? Нанеси удар! Хакни этот страх. Не можешь ударить? Не говори так. Просто попробуй завтра, если прямо сейчас нет возможности. Сдвинь немного эту конкретную точку удара, чуть измени соотношение сил, найди инструмент. Сделай хоть что-то!

Или, может быть, тебя пугают собственное бессилие и апатия?

Первый прием моей методики прост, но он вполне действенный. Начни перечислять пункты, отвечая на вопрос «чего я не могу?». Например, не могу отказаться от социального одобрения. Хорошо, теперь выпиши, где оно тебе постоянно требуется. Это не плохо и не хорошо, это нормально — просто надо все зафиксировать. Есть привычка получать одобрение в таких-то обстоятельствах — выписываешь. Фиксируя все на бумаге, ты осознаешь даже то, чего не замечал, от чего вполне можешь отказаться.

Второй прием. Смотреть на привычные вещи и действия как будто впервые, как бы глазами других существ — рыб, птиц, деревьев. Отличное упражнение. Учит не принимать ничего как данность. Буквально встряхивает восприятие. Подталкивает воображение и освобождает от привычки смотреть сквозь одни и те же очки. Большинство вещей,

которые нас окружают, и действий, которые нас формируют, являются результатом влияния чужих мыслей и закрепленного когда-то чужого опыта. Даже если это твой собственный опыт, но многолетней давности, его стоит пересмотреть. Главное свойство предпринимателя — подвергать сомнению существующее положение вещей, находить в нем бреши и атаковать!

Третий прием — медитация. Представь, что все, что у тебя есть, не твое, а чье-то. Представь также: все, что есть в мире, — твое. Я серьезно. Еще раз, вообрази: все, что у тебя есть — дом, квартира, машина (кроме жены и детей, разумеется), все материальное, все психологическое и даже отношения с бизнес-партнером, — не твое. Все твои переживания также принадлежат всем. Но в обмен ты можешь пользоваться всем, что есть у остальных. А теперь представь себе, какие комбинации ты можешь создавать в этот момент.

До этого ты думал в плоскости «у меня есть вот это, надо добавить к нему то». Но то, что есть у тебя, — это одна квадриллионная того, что есть в мире. Понятно, что комбинации будут скудные. И соответственно, идеи приземленные, с эдакими страусовыми крылышками. А когда ты взял все, что нужно, и строишь из всего, что есть в мире, свою новую задумку, идею, то понятно, что комбинация имеет заметно большие шансы на старте. Даже если что-то не получится, ты быстро соберешь новую. За короткое время можешь запустить несколько комбинаций. А ту, что взлетит, будешь разгонять дальше.

Если ты рассматриваешь и распоряжаешься только тем, что есть у тебя, то изначально работаешь в суженном поле. Ты мог долго создавать комбинацию, очень рассчитывал на нее, но — попробовал, а она не пошла. Что ты чувствуешь в такой момент? Полный аут. Потому что понимаешь: для создания следующей комбинации понадобится много времени и усилий. Идешь в отказ. А причина очень проста: ты ограничил себя сам. Взят границы за базис, начал комбинировать, а потом по своей же воле впал в самоуничужение — не способен, не могу, не мое. Нет, ты был способен с самого начала, не забывай об этом никогда.

Просто нужно действовать по-другому. Изначально брать широкую комбинацию без ограничений. Но вставлять все, чем располагаешь, в общий узор обстоятельств и уже из этого узора комбинировать дальше. Ты тут же подтянешь новых партнеров, директоров, сотрудников. И инвестор сразу нарисует, потому что в мире-то он есть — просто у тебя лично его пока нет. А когда человек начинает ощущать себя частью мира, все люди и все ресурсы — вообще всё, что есть на Земле, становится ему доступно.

Ощути разницу. Первая картина: посадил себя за большой забор и комбинируешь изнутри. Получается не очень. Если даже что-то соберешь, то чудом. Вероятность — около нуля. И вторая картина: ты выходишь во весь мир. Вероятность преуспеть велика. Твои возможности ничем не ограничены!

Забей в телефон:

Перестань брать границы за базис. Выбирай решения, которые делают тебя богаче. В широком смысле этого слова. Выбирай экспансию! Если не видишь таких решений — меняй ракурс. Поднимись на уровень выше, на два уровня! Расширь контекст. До максимума. Всегда есть решение, которое сделает тебя шире. В самой непростой ситуации. Ищи, пока не найдешь!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Выигрыш публичности

Выступая публично, я могу заново прожить важные для себя ситуации и нарастить личную силу. В поле опыта других людей я переформулирую смыслы и создаю более мощные стимулы для формирования своего лучшего будущего.

Ты любишь выступать со сцены? А на конференциях? С неохотой? А как обычно ты готовишься? Скорее всего, качаешь информацию, выстраиваешь логику, запоминаешь

факты. Ты весь сосредоточен на том, чтобы донести информацию. Выходишь и чувствуешь страх: а вдруг забуду? Чувство — как в школе у доски. Признайся, было?

Открою тебе другую сторону публичного выступления. О ней нечасто говорят: это проживание собственного опыта и переживание себя в этом опыте. Так ты усиливаешь свои эмоции, прокачиваешь состояния,двигающие тебя к успеху. Секретный выигрыш мотивационного спикера, полученный на практике, — перепрожить, усилить свои эмоции победителя.

В потоке публичной активности поворотным для меня стало выступление в спорткомплексе «Олимпийский» на московском деловом форуме «Трансформация 2». Держать зал в 25 тысяч человек — это испытание. Даже просто связно выступить — и то нелегко. Страшно. Но зато какой это невероятный кайф! Выйти, отодвинуть в сторону свои страхи — чем они сильнее, тем ярче ты вспыхиваешь.

«Хакер реальности» — так называлось мое выступление. Оно было посвящено как раз таки страху. Страху бессилия и его преодолению. Кульминацией стал рассказ про тяжелейшую ситуацию, в которую мы с Сергеем Колесниковым попали в «ТехноНИКОЛЬ», когда вошли в кризис 2008 года с большим грузом долгов. Мы в тот момент реализовывали инвестиционную программу по теплоизоляции — по каменной вате. Это было то, чего нам не хватало, чтобы компания стала поставщиком инженерно-строительных систем и решений, а не просто кровельных материалов. Размер долга составлял 16 млрд рублей — около половины годового оборота компании. Сама инвестпрограмма реализовывалась отлично — но тут грянул кризис. Банки требовали возврата кредитов. Не хотели ничего слушать. Мы висели на волоске: вот-вот — и все, что было достигнуто таким колоссальным трудом, рухнет. Но мы смогли переломить ситуацию и вышли победителями.

На сцене «Олимпийского» я заново пережил тот цепенящий страх бессилия: «Ничего сделать нельзя». Это было очень острое чувство: буквально только что нам удалось выбраться из аналогичной ямы, когда создание экосистемы «Рыбаков Фонда» забуксовало и мы никак не могли найти решение. Все, что было сделано, могло просто задохнуться — все наши замечательные идеи и программы. Все, во что было вложено столько времени, сил и ресурсов.

Эмоционально я был очень близок к состоянию, которое мы пережили с Сергеем Колесниковым девятью годами раньше. Поэтому, рассказывая о преодолении страха бессилия, заново пережил эти две ситуации. На глазах у двадцати пяти тысяч человек, каждый из которых проживал то, о чем я говорил, по-своему. Находя в собственном жизненном опыте какие-то аналогичные ситуации.

Проживание своего опыта в поле внимания других людей — мощное чувство. Мощнейшее. Это практика, инструмент, который дает фантастические результаты. Человеческая память имеет химическую природу. В основе всего лежат эмоции, гормональная стимуляция тех или иных зон мозга. Чем более сильные эмоции человек переживает при получении опыта, тем больше вес этого опыта при принятии решений в будущем. А когда на тебя смотрят двадцать пять тысяч пар глаз, эмоции зашкаливают.

В этом, кстати, состоит смысл выступлений, подобных тому, с которым был в Москве известный мотивационный спикер Тони Роббинс. Выступление получило большой общественный резонанс, в том числе и множество негативных откликов. Однако я по своему опыту однозначно утверждаю, что осознанное использование таких практик дает сильный результат. Подобные выступления — это эмоционально-чувственная раскачка. Рок-концерт личностного превосходства над собой прежним. Сильнейшее по заряду энергии событие, которое работает. В основе его эффективности — способность человека верить в то, что он себе сам придумал и прожил публично. Особенно если он потом действует исходя из этого убеждения.

Под влиянием мощного эмоционального переживания человек способен меняться, перезаписывать базовые интерпретации собственного реального и выдуманного опыта. И скачком превосходить себя прежнего. Срабатывает поразительная способность человека «зеркалить» окружающих.

На такие мероприятия, как мое выступление на «Трансформации 2» или шоу Тони Роббинса, люди приходят за сильными эмоциями, которые помогают им перезаписать (или укрепить) новые паттерны поведения. Скачком «изменить опыт», изменить его трактовку. Записать новые модели. Но ведь и для спикера это не менее мощная эмоциональная встряска, чем для зрителей! Перекомпоновка своих объяснений, трактовок, аргументов, фактов. Создание нового себя.

Забей в телефон:

Когда тебе предлагают публично выступить — это возможность выиграть нового себя. Иди и выступай! Ты проживешь свой опыт по-новому в поле внимания и эмоций других людей. И это переживание увеличит твою личную силу.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Побеждают заговорщики

Успешность проекту, максимальную возможность создать нечто особенное, масштабное, мощное и полезное дает ощущение «заговора». Оно же поставляет энергию, чтобы все это совершить.

Как ты обычно начинаешь проект? Находишь идею, выбираешь партнеров, собираешь команду. А через некоторое время обнаруживаешь, что процесс замедляется, драйв пропал. Где энергия для движения дальше? Что делать? Заставлять? Не получится.

Мое фантастическое открытие: самого большого успеха достигают те, кого движет энергия приключений в атмосфере заговора.

Что сильнее всего связывает людей? Общий интерес, внешнее принуждение, взаимная симпатия? По моему мнению, такой супермощный клей — ощущение тайны, совместное приключение. Точно могу сказать: общение с «заговорщиками» дает больше эмоций и заряда, чем обычное долгое и нудное обсуждение нового проекта с группой людей, которые просто по факту совместной работы называют себя командой.

В большую авантюру «Секретного миллионера» я ввязался, почувствовав в этом проекте энергию приключения. Возможно, это ощущение и помогло мне войти в состояние потока при съемках. Надо было отказаться от обдумывания ситуаций, от расчетов, от жестких планов. Этот путь легко мог привести меня в состояние «снова не получилось, нет смысла пытаться, ничего сделать нельзя». Но возможность войти в предлагаемые обстоятельства, погрузиться в гущу действия, открыто общаться с людьми — все это давало азарт и драйв, эмоции настоящего приключения. Именно такие эмоции сдвигают тебя в удачных бизнес-проектах.

На мой взгляд, в бизнесе, да и в других делах мы часто недооцениваем силу эмоций. Уточняю: силу общих эмоций, когда ты проживаешь приключение вместе с другими. Люди начинают говорить на языке, понятном только им, возникает «заговор», а среди его участников устанавливаются особые отношения сотрудничества-конкуренции.

В «заговор» ты вовлечен по-настоящему, а не изображаешь участие с той или иной степенью таланта. Ты погружен с головой, по уши загоняешь себя в дело, выходишь за пределы ожидаемого. И с тобой рядом — «подельники». С той же мотивацией, с такой же сильной вовлеченностью.

«Заговорщики» — это радикальная форма, конечно. По жизни в подобных командах возможны разные уровни напряжения. Но общая черта остается: участников самых успешных и сильных команд можно охарактеризовать именно как «заговорщиков». Не единомышленников, не соратников, а именно «заговорщиков», связанных общей «тайной».

Антиподами выступают команды, построенные по «аналитическому» принципу, когда превалирует не энергия, а знание. В таких командах существует избыток критического мышления. «Мы всё знаем. И такое видели, и эдакое. Работать не будет». Аналитические команды хороши тогда, когда вам нужен рост эффективности на проценты. И применять этот инструмент следует строго по назначению.

Лучше всего выживают стартапы, в которых сочетаются оба подхода. Но первым номером должна быть энергия, «заговор», вера. У «заговорщиков» вера является неотъемлемой чертой. Вторым должно идти креативное мышление и лишь затем — критическое. Если последнее доминирует, то энергии просто не пробиться, новизна не имеет шансов состояться. Критическое мышление не дает вере развернуться. «Заговорщики» в чистом виде слишком часто берут на себя необоснованный риск. «Аналитики» слишком часто не берут даже тот риск, который нужно взять, и попадают в ловушку главного риска: ничего не сделать.

Чем большее число людей предприниматель смог заразить своей идеей, чем мощнее личности тех, кто вовлечен в «заговор», тем выше вероятность успеха и масштабнее возможные изменения. В основе любого предпринимательского успеха лежит способность создавать мощные партнерства, связанные энергией приключения.

Забей в телефон:

Стоит назвать себя заговорщиками, как скучный и предсказуемый проект превратится в удивительное приключение, из которого вы точно выйдете преображенными и обогащенными в лучшем смысле этого слова.

 @rybakov\_igor  Игорь Рыбаков

## Вместе на взлет

Партнер, который приведет тебя к успеху, — это новая степень свободы. Он тот, кто поддержит твою реализацию во всю мощь.

Как у тебя с партнерами? Сложно? Или ты одиночка по жизни? А может быть, ты пытался сложить правильное бизнес-партнерство, чтобы не тащить дело в одиночку? О чем обычно рассуждают в таких случаях: о разделении ответственности, распределении ролей и влияния. А чего ждут? Поддержки и взаимопомощи — что, конечно, важно. Но переворачивают жизнь не банальные истины, а что-то особенное. Расширяющее.

Скажу тебе прямо: бизнес-партнерство может стать гигантским стимулом для дела, дать компании феноменальный, кратный рост. И быть столь же сильным стимулом для жизни с новой степенью свободы, с выходом в мощную самореализацию.

Это мой опыт, подтвержденный двадцатью пятью годами партнерства. Когда нам с Сергеем Колесниковым вручали приз «Предприниматель года», я заново прочувствовал и смог публично выразить огромную признательность своему партнеру. Большой удавшийся совместный проект стоит всех трудностей и кризисов, которые надо было пройти. Он стал воплощением той энергии, которая высвобождается при взаимодействии двух категорически непохожих людей с общими ценностями и общим стремлением. Именно наша с Сергеем разность потенциалов дала сумасшедшее ускорение и рост бизнесу.

Как складывается партнерство? Это один из самых сложных вопросов и в бизнесе, и в жизни. Чисто формальное партнерство, оформленное юридически, но не включающее эмоции, понимание и стремление к пониманию, — это фикция, иллюзия, которая рассыплется в прах при первых проблемах. Я не гуру в области создания жизнеспособных партнерств, но могу рассказать о своем опыте.

Молодым людям, выросшим внутри социальных сетей, скажу точно: виртуального партнерства не бывает. Спайка возникает только офлайн — тогда, когда вы делаете что-то вместе. Говорите о деле, спорите, устанавливаете понимание и свою логику, обнаруживаете в себе сходные ценности. Пуд соли, съеденный на двоих перед мониторами, вас ничем не скрепит. А вот реальная проба жизни — да.

Если мысленно оказаться в общежитии Физтеха в 1992 году и представить, что в нашей с Сергеем комнате крутится магнитофон, записывающий наши разговоры, то получившимися кассетами можно было бы заполнить всю комнату. Мы очень много говорили. Говорили не о лабораторных работах, контрольных или экзаменах. Мы говорили о том, чего хотим от жизни.

Кругом рушилась одна система и появлялась другая. Был невероятный всплеск энергии, поиск чего-то иного, чего не было в прежнем опыте. А мы хотели жить иначе. У этого «иначе» не было четкого образа. Чего-то такого, что мы видели бы в фильмах или прочли в романах. Но был очень яркий эмоциональный слепок. К этому добавились физтеховская настойчивость и умение концентрироваться на решении задач.

Идеи приходили в голову самые разные. Ты можешь прочитать о них в моей книге «Жажда». Мы думали не только о деньгах — хотя, конечно, и о них тоже: как все нормальные студенты, мы хотели подзаработать. Мы думали о некоем образе нашей будущей жизни. В этом партнерстве, сложившемся в первые годы студенчества из дружбы и совместной деятельности, мы вырастили большую компанию «ТехноНИКОЛЬ». Компанию, которая дала нам возможность проявить в полном объеме свой потенциал.

Расскажу один эпизод из нашей молодости. Дело было давно. Унылым утром, когда все вокруг серое — небо, машины, лица людей, — в вагоне электрички из Долгопрудного в Кимры ехали два студента-физтеховца — мы с Сергеем. Парням по 20 лет, вроде уже не мальчики, но еще и не мужики. Ехали почти два часа, обсуждая, как крыли в стройотряде кровли: сделали все как следует, а на руки получили сущие копейки — по несколько рублей с метра. Тоже деньги, конечно. Но хотелось-то другого. Прибыли в пункт назначения. Обувная фабрика в Кимрах — небольшом городке на востоке Тверской области — наняла фирму для исправления халтуры в проведенных ранее кровельных работах, а фирма отдала заказ двум студентам.

Встретила нас директриса — мощная женщина, стальная, еще советской закалки. Осмотрела критически и погнала прочь. Она решила, что над ней издеваются — вместо работников прислали каких-то пацанов. Позвала своих замов, чтобы те взглянули на двух горе-кровельщиков. Мы не сдавались: раз уж приехали, дайте поработать, проверьте в деле! И директриса в конце концов нехотя согласилась.

Ну, мы тут как вдарили... Зовем приемку: за два дня исправили кусок кровли, причем сделали все на высшем уровне, комар носа не подточит. Умыли недоброжелателей. А Серега где-то в коридоре услышал: если хорошо сделать эту небольшую работенку, дадут заказ покрупнее — на 2000 метров. Здесь же, на этой фабрике. И можно через фирму опять договориться. Тут я наглюю: а почему через левую фирму, а не самим? А если убедить? Страшновато — студенты все-таки... Но ведь шанс!

Решили, что к директрисе пойду я. Использую все свои пробивные способности. Стою минут пять у кабинета, ладони потные, сердце колотится. Выдохнул — и толкнул дверь. В разговоре просто предложил цену в два раза ниже, и все. Директриса уже не смеялась и не пыталась выставить за дверь — знала, как мы работаем, и сразу согласилась. Вот так у нас потом многое и получалось в тандеме: один обратил внимание на заказ, второй сказал — сделаем сами.

Немного погодя пришел аванс. Мы его приняли на дружественную фирму — свою еще не успели зарегистрировать. А через неделю на той же электричке ехали уже пятеро кровельщиков. Еще бы, заказ не кислый — нужно больше рук. Мы их наняли. И те парни тоже говорили всю дорогу. Обсуждали — что это за двое выскочек таких, которые их наняли? Что за пацаны, которые отхватили такой заказ? Наверное, у ребят «волосатая рука». Все было ровно так же, как неделю назад. Даже утро стояло такое же серое. Но одно отличие все же было: мы с Сергеем стартовали в собственный бизнес.

А дальше каждый из нас шел по линии своих сильных сторон, которые давали максимальный рост. Я отвечал за предпринимательскую мобилизацию и прорыв, Сергей — за системность и структуру, эффективность. Я стимулировал рост бизнеса «квантовыми скачками», Сергей — надежностью систем управления производством и бизнесом.

Когда в 2004-м мы осваивали рынок теплоизоляции, я находил тех, кто был готов строить по заводу в год, Сергей — адаптировал под это систему управления. Вдвоем мы вывели компанию на лидирующие позиции. Сегодня «ТехноНИКОЛЬ» — международная корпорация, мировой лидер. Лидер, задающий тренды.

Самое потрясающее, что правильный партнер — это новая степень свободы. Свободы для самореализации по максимуму. Каждого. И когда наше партнерство переживало сложный этап, когда нам надо было разобраться в отношениях, именно тот наш опыт совместной деятельности, основанный на понимании сильных сторон друг друга, дал возможность выйти из конфликта. Выйти так, что каждый из нас сегодня продолжает реализовывать свои сильные стороны. И внутри компании, и за ее рамками. На благо общества, на благо экономического развития страны.

Забей в телефон:

Партнеры, которые дают друг другу не только поддержку, но и новую степень свободы, — это мощный источник феноменального роста бизнеса. Ищи не похожих на тебя — ищи максимально взаимодополняющих партнеров.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Самый важный человек

Близкий человек влияет на тебя постоянно. Ищи того, кто будет твоим тренером по росту. Но не принимай его роль в твоей жизни как должное. Гордись им. Восхищайся публично, даже если он не просил. Эта энергия благодарности еще больше объединит вас.

Как часто ты думаешь о своих близких людях? А как часто говоришь, что они для тебя значат? Знаю по себе: бывают периоды, когда ты настолько занят собой, включен в рост бизнеса, новый проект или решение проблем, что не замечаешь, как перестаешь по-настоящему разговаривать с близкими. Перестаешь обращать внимание на близкого человека, воспринимая его как должное. Ты не замечаешь, что рядом с тобой твой тренер по жизни.

Моя история — наглядный пример того, как меняется жизнь, когда ты понимаешь, что человек, который рядом с тобой много лет, твой партнер по росту. Главные люди твоей жизни — те, с кем у тебя долгий, устойчивый альянс: семейные партнеры, партнеры по бизнесу. Сегодня, со своим нынешним опытом, я бы сказал, что близкий друг — это практически тренер жизни, коуч.

Мне повезло — для меня таким другом стала моя супруга Катя, мать моих детей. Я сам нахожу ответы на свои вопросы, но нужен другой человек — тот, кто задает вопросы, ответы на которые я ищу в себе.

Почему Катя задает мне вопросы? Потому что ей я могу рассказать то, что в жизни не расскажу никому другому. Даже себе-то боюсь.

А ей — рассказываю. Она задает два-три вопроса, и в поиске ответов я разбираюсь с проблемой, и иду дальше, выхожу на другой уровень. Это огромное благо — иметь такого собеседника, с которым можно препарировать, раскладывать по кусочкам, разбирать и обсуждать любые мысли.

В своей первой книге я написал: «Секрет моего успеха — Катя». Когда я попал в кризис среднего возраста, именно она нашла ходы, по которым мы прошли через тот лабиринт. Но знает ли гусеница, что станет бабочкой? И помнит ли бабочка, что была гусеницей? Есть некое стирание прошлого себя вместе со всем набором шаблонов. Ты видишь, что эти шаблоны не работают, но все равно их несешь, и в какой-то момент все рушится. Либо ты умираешь физически, либо стираешь старые записи и загружаешь новые принципы, с которыми тебе легко. В этот момент важно, кто рядом. Если бы Кати не было, не знаю, как и каким я вышел бы из кризиса.

Как построить такие доверительные отношения? В молодости я расспрашивал родителей, читал книги. Но построению долгих отношений меня не учили — не у кого было учиться, на эту тему никто не говорил. Поэтому все надо было проходить, что называется, вслепую, по интуиции. Когда мы с Катей стали публичными фигурами, начали часто выступать как сооснователи «Рыбаков Фонда» с рассказами о наших намерениях и результатах, у наших слушателей возникло естественное желание узнать, есть ли у нас секреты долгой и счастливой семейной жизни. Могу сказать одно: надо разговаривать!

Если вы интересны друг другу в разных своих проявлениях, если в вас есть глубокое, на подкорке записанное убеждение, что рядом с вами тот самый человек и это несказанное везение, что вы вместе, то вам всегда есть о чем говорить.

У вас появляются дети, они подрастают, и у вас появляются проекты, которые тоже как дети; вы становитесь мощнее и крупнее, взрослеете и гораздо больше можете дать обществу, чем даже представляли. Я горжусь тем, как Катя действует в качестве президента «Рыбаков Фонда», как она умеет найти общий язык с разными людьми, как ненавязчиво и упорно добивается целей, как тонко чувствует и точно решает проблемы.

Когда мы с ней вышли за пределы семейного круга, вынесли наше понимание счастья в социальную среду, я убедился, что и в практических делах сила альянса дает удивительные плоды. То есть мы проживаем часть нашего общения именно как деловые компаньоны, и это придает отношениям новую глубину. Нам интересно совместно делать что-то, что в итоге будет способствовать развитию общества и его процветанию.

Я смотрю свои записи пятилетней давности — как раз тогда я начал размышлять на эти темы. Разглядываю старые фотографии. Вспоминаю, как мы познакомились в студенческом лагере в Геленджике в далеком 1991 году... Мы вместе много лет, и сейчас я понимаю, как ценны и уникальны наши отношения.

Раньше я стеснялся говорить вслух нужные слова. Из-за навязчивого воспитания, когда в голову вбивали жесткие установки: не надо прилюдно хвалить своих близких, признаваться в чувствах, восхищаться публично своим партнером по жизни. Сейчас это не так. Я с огромным удовольствием делаю это при каждом удобном случае. Самое главное для меня — моя Катя! Она — мой самый главный партнер по жизни. Часть моего мировосприятия, воплощения, «миропроживания». С ней я сложился как человек и теперь дальше иду по жизни.

Забей в телефон:

Близкий человек — твой главный тренер по росту. Восхищайся своим партнером и говори ей или ему об этом. Найди в себе смелость делать это публично. И пусть кому-то это кажется чем-то чрезмерным, только вы вдвоем будете знать, что стоит за словами признания.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Встряхни будущее

Представив себе в точке А один вариант правильного будущего и зафиксировав его одной конкретной точкой Б, ты сужаешь себе поле вариантов лучшей жизни. Потому что не можешь точно предсказать, как изменишься. Расширяйся. Чем больше пересобираешь себя, тем дальше в будущее сможешь пройти.

Ты умеешь планировать? Жестко, чтобы все списком по пунктам и с результатами? Отлично! Так планируют ближайшие дела. Но я хочу поговорить о том, как планировать будущее. На бизнес-языке это называется стратегическим планированием. Суть обычного планирования такова: фиксируем точку А — исходную, фиксируем точку Б — целевую, придумываем шаги и действия, как пройти от А к Б. Хорошее упражнение. Полезное. Но никакого успеха даже его качественное исполнение не гарантирует. Шокирован? Но есть другое решение.

Для меня любая точка Б — нечто довольно расплывчатое. Начнем с того, что ее вообще не существует. Потому что пока мы движемся, мир меняется. Россия в 1992 году и в 1999-м — это существенно отличающиеся страны, не говоря уже о 2008-м или 2018-м. Как я могу нарисовать точку Б для мира через 10 лет? Сравните, что было в 1988-м и что стало в 1998-м. Кто бы смог поставить вам реалистичную точку Б? А теперь сравните 1998-й и 2008-й. Как здесь можно было рисовать какие-то точки Б? Где у нас проверенные специалисты по смене социально-экономических укладов и прогнозам в условиях непредсказуемости?! Их нет и не будет.

Есть ли точка Б вообще где-то, кроме твоей головы? Консультанты говорят: «Давайте мы поможем вам начертить точный маршрут». Но разве можно заранее построить маршрут в место, которого еще не существует? Более того, на которое нет даже намека!

В лучшем случае я могу нарисовать какое-то облако значений. Да, я не знаю всех нюансов отрасли и того, как она будет развиваться, но я ведь не знаю и того, каких людей, специалистов и партнеров мне удастся привлечь. Как я сам изменюсь. Поэтому я не могу ставить точку Б. Ее нет и не может быть ни в реальности, ни в моей голове.

Все, кто рисуют точку Б как известное место на карте, занимаются самообманом. Впрочем, это может быть «правильный» обман. Тот обман, который заставит начать движение. Но надо понимать, что это именно «обман», «заблуждение», «ошибка». Если неточная или неверная постановка цели — это цена, которую ты платишь за начало движения, тогда нормально.

Пример. Когда мы с Сергеем Колесниковым начинали создавать «ТехноНИКОЛЬ», мы ничего вообще не знали ни про XPS (теплоизоляционный материал на основе экструдированного пенополистирола), ни про каменную вату, ни про PIR (теплоизоляционный материал на основе пенополиизоцианурата). А нам бы предложили назвать точку Б и дать карту с точным маршрутом к ней. Да мы бы точно не попали туда, куда попали. И, скорее всего, не попали бы даже в ту самую точку Б.

Такой точки как единственного варианта нужного тебе будущего не существует. Попытка ее зафиксировать чаще всего работает как жесткая фокусировка, которая сужает взгляд, лишает доступа к полю вариантов. Из этого тезиса, который я всегда ощущал интуитивно, вытекает необходимость постоянной пересборки. То есть изменения паттернов поведения для синхронизации с текущей реальностью.

Чем чаще я сам себя пересобираю, тем дальше я смогу пройти. Каждая пересборка — это новый старт, новая точка А. Каждая пересборка — это перемещение, трансформация облака значений возможного направления движения.

Чем более яркие эмоции испытываешь в процессе пересборки, тем она эффективнее. Чем позитивнее настрой, тем легче будет двигаться дальше. Я уверен, что каждый предприниматель так или иначе сталкивался с тем, что происходит, когда давно не было таких пересборок. Начинает казаться, что все теряет смысл. Потому что прежние цели достигнуты (либо кажется, что они достигнуты). Все, я уже в точке Б, финиш. Страшная мысль пронзает: теперь мне вечно вокруг нее бегать?!

Многие сильные предприниматели останавливаются и уходят из бизнеса, потому что слишком давно не пересобирали себя. Устали от самих себя. Им кажется, что они уже сделали все, что могли, — однако они могли бы сделать на порядок больше. Каждый из них! Каждый — на порядок больше! Представляете, какой потенциал растрачивается впустую только потому, что они по той или иной причине выпали из потока?

Мне самому хорошо знакомо это чувство, я был в подобной ситуации. Это очень, очень тяжело...

Бывают состояния, когда все есть, даже большие победы есть — а тебя в этих победах нет. Я выбрался из этого, поэтому хочу предоставить доступ к смыслам и практикам, которые позволили мне это сделать, максимальному числу людей. Возможно, начинающим предпринимателям эти мои рассказы покажутся непонятными, проблемы — надуманными: «Победа как ловушка — что это такое? У меня и побед еще толком не было. Мне рано об этом думать».

Однако технология, о которой я говорю, полезна всем. Поскольку делает фактор успеха закономерным. Надо всего лишь понимать, как работает система: чем энергичнее ты действуешь, чем активнее включаешься в процесс обмена информацией и эмоциями, тем больше ты расширяешь поле возможных вариантов и перестаешь упираться в придуманную — причем часто не тобой — пресловутую точку Б.

Забей в телефон:

Точки Б, в которой ты получишь свой гарантированный успех, не существует. Пересобирай себя вовремя, чтобы расширять поле вариантов, не теряя набранного темпа и легкости маневра.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Желай с размахом

Выбирай желание из момента удовлетворения. Вкладывай себя в дело. Тогда результат будет качественным, твое влияние вырастет и ты принесешь окружающим максимальную пользу.

Скажи, что тебя больше заводит — делать для других или делать для себя? Только искренне, без социального стереотипа: делать для других — хорошо, делать для себя — плохо. Есть и другой взгляд: когда делаешь для себя — стараешься и получается хорошо, когда для других — спуска рукава и выходит так себе. Оба утверждения скорее сужают, а не расширяют наши возможности. Потерян исходный посыл. Вопрос в том, где твоя энергия.

Что нас делает сильными? Все, что мы создаем, по большому счету, мы делаем для себя. Когда ты говоришь «делаю для себя» — это значит, что ты вкладываешь свою энергию. Энергия движет тобой. Ты расширяешься. Волна интереса подключает других. Когда ты вкладываешь свою энергию — ты создаешь то, в чем хочешь жить. Делать для себя — выгодное решение.

Разумно предусмотреть при этом, что такие вещи влияют и на других. Но если мы не делаем акцент на своем «Я» и не признаемся себе, что сами реально хотим этого, — быть беде. Велика вероятность ошибки, создания плохой, ненужной вещи.

Когда ты хочешь, чтобы что-то случилось, ты выкладываешься по максимуму. Человек, убравший энергию своего «Я» из связки со своим делом, проигрывает. Если ты мечтаешь сделать нечто клевое и крутое, то, что оставит след, что даст общественное признание, — делай это для себя!

Каждый из нас хотя бы однажды побывал в ситуации, когда был искренне уверен в том, делает что-то исключительно для других, а потом переживал, что не получил признания или благодарности. Конечно, ты что-то делаешь для других не ради получения благодарности. Но повторить это ты будешь готов при одном условии: если дело и результат дали тебе энергию.

Простой пример. Когда родители говорят, что делают что-то исключительно для детей, это не так. Они создают для себя ту реальность, в которой хотят жить вместе со своими детьми.

Я действую со всеми и для всех, но при этом я опираюсь на свою личностную энергию. На свои представления, на свои желания. На свою решимость исполнить собственные желания! Я могу думать о благоустройстве моего дома или двора, где я живу. Моего города, моей страны — или даже всего мира. Но любое действие, которое я совершу, я буду делать для себя. Я придумываю, как я хочу изменить свое окружение, свою среду, чтобы мне было интереснее и комфортнее в них жить. И вовлекаю в этот процесс других людей. В итоге каждый получает шанс построить лучшую жизнь для себя и своих близких.

Даже если я хочу повлиять на что-то в далекой Африке, я сделаю это для себя.

Я понимаю, что вещи, которые я делаю, события, которые запускаю, коснутся очень многих людей. Поэтому я включаю других людей в свои мечты, в свои цели.

Я представляю себе, как удовлетворяю свое желание сделать что-то, что изменит взгляды или жизнь других людей. И мое желание растет, энергия движется. Коротко я это формулирую так: «удовлетворять свои желания для других». И это выгодно, потому что такая конструкция вдохновляет меня на придумывание каких-то невообразимых схем, ранее не применявшихся. И хотя многие на старте говорят мне, что не получится, потом оказывается, что как раз эти схемы и срабатывают.

Когда-то очень давно, примерно 70 тысяч лет назад, первые представители вида *homo sapiens* расселились из Африки, поглотили конкурирующие виды людей, а затем стали доминирующим видом на планете благодаря способности создавать коалиции ради достижения единой цели. Представители *homo sapiens* не были ни самыми сильными, ни самыми умными, но они умели действовать самыми большими организованными группами. По большому счету, только это и определило их успех.

Сегодня мы переживаем уникальный момент в человеческой истории — появление целого набора самых разных инструментов, позволяющих вывести коллективную организацию на принципиально новый уровень. Мы можем взаимодействовать с любым человеком, находящимся на другом конце света, практически мгновенно. Коалиции могут быть сколь угодно многочисленными — насчитывать сотни тысяч, миллионы и десятки миллионов людей. Они могут вступать в союзы и партнерства с другими подобными коалициями. Фантастический рычаг, который позволяет каждому из нас ставить самые невероятные цели и достигать их.

Иногда мне говорят: «Игорь, ты задумываешь какие-то большие дела — вот как тебе в голову приходят такие мысли? Почему ты замахиваешься на какие-то глобальные международные проекты?» Меня удивляет такой подход. Я совершенно не так мыслю. Я мыслю от момента удовлетворения. Чтобы получить большую удовлетворенность от жизни, я должен включить в себе какие-то большие желания и совершить какое-то большое действие. А дальше, отталкиваясь от этой точки, я просто ищу, какое большое действие принесет самое большое удовлетворение.

Меня часто спрашивают — зачем я делаю то, что делаю? Зачем занялся социально преобразующей деятельностью, публичными выступлениями, зачем стал блогером? То, что я делаю, — это мой ответ на вызов, с которым я впервые столкнулся лет пятнадцать назад. Я уже много чего сделал для себя. Построил компанию, заработал кучу денег. И вот в какой-то момент я осознал: мне нужен большой масштаб кайфа, удовлетворения! Продолжая делать нечто на том же уровне, что и вчера, я его не получаю. Мне нужен большой масштаб желаний!

Но тут есть проблема. Лично для себя и своей семьи я уже все сделал. Для большего масштаба желаний, для большего масштаба действий мне нужны другие люди. Так я неожиданно сделал открытие, что удовлетворять свои желания для других — это способ приносить себе гораздо большее удовлетворение. Я могу получить во сто крат больше удовлетворения, если дело, которое я задумываю для себя и делаю ради себя, коснется еще и других людей. Чем более масштабное дело я затеваю, чем больше людей в него вовлекается, чем масштабнее результат — тем мне кайфовее от покорения новой высоты.

Забей в телефон:

Желай с размахом — тогда ты выйдешь на максимум удовлетворения, сделаешь качественную вещь для себя и принесешь пользу другим. Удовлетворяй свои желания для других!



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Реальность мечты

Когда пересобрал себя, пересобрал свой бизнес — расширься, замахнись на большее. Распахни воображение. Найди лучшее решение для изменения своего окружения, своего социума. Влияй широко.

Давай я задам самый главный вопрос этой книги: что может случиться такого, чего ты хотел бы больше всего? Большого, значимого, мощного?

Часто мы стесняемся широко мечтать, сужаем поле вариантов, обедняем воображение всякими рассуждениями: «это невозможно», «так не бывает», «никто не делал», «не примут», «не пройдет». Выбрось эти мысли.

Твое преимущество — в свободе мечты. А твое основное преимущество, если ты предприниматель по духу, — умение создать основания для реализации мечты.

Я много чего хочу, и желания у меня большие, яркие, жаркие. Но одна идея не дает мне покоя уже давно. Я вижу, что ее реализация сможет запустить суперважный процесс. На долгий срок, туда, в будущее.

Я хочу, чтобы школы стали центрами социума. Центрами развития, самореализации. Причем даже не столько учеников, сколько родителей, учителей, выпускников. Школа — не фабрика по выпуску образованных юношей и девушек. Школа — это точка сборки, в которой через социальное творчество должна состояться самоактуализация людей разных поколений и социальных слоев.

Проще говоря, школа перестает быть «камерой хранения» детей, куда родители сдают их на время. Самый кайф в том, что она становится инструментом обучения родителей. Это в десять раз повышает ее общественную ценность! Потому что общество меняется очень быстро, а в школе родители через детей могут органично многое брать для себя.

В нашей замечательной системе образования есть всё — надо добавить в нее всего один элемент, который трансформирует школу из образовательного учреждения в центр социума, вокруг которого развиваются обогатительные практики. Этот элемент — сообщества благодарных выпускников.

Что мы сделали для этого? Мы заметили инициативу благодарных выпускников в одной школе, подготовили платформу Legacy Endowment Foundation, которая позволяет правильно собирать средства, потому что экономический фактор тут важен. И поддержали тех, кто был готов запустить пилотные проекты.

Итак, школа. Обычная школа. Государство знает, что делать в сфере образования. Существует прекрасный ФГОС — очень гибкий стандарт, по сути — коридор. Правда, мало кто может им воспользоваться, и вот почему.

Государство дает директору школы «вертикальное» поручение. Задает различные KPI, метрики. Директор школы зовет педагогов и нарезает им задачи. Педагог берет учеников как сырьевой материал и обеспечивает KPI, которые ему спущены. А родителям вообще говорит: «Отойдите и не мешайте мне работать».

Что в итоге? Интересы и цели директора школы перечеркнуты, родителей — перечеркнуты, педагогов — перечеркнуты, учеников — перечеркнуты. Все живут в «системе KPI».

Следствия этого: либо взаимная агрессия и претензии друг к другу, либо пассивная позиция и апатия. Все, сделать ничего нельзя.

Знакомая всем атмосфера. Педагог и родитель постоянно кружат по рингу, словно Тайсон и Мейвезер. «Мы вам даем самое ценное, уж постарайтесь не испортить. А то наши дети вырастут и скажут, что мы были плохими родителями», — нудят или требуют родители, озабоченные тем, насколько хорошо они выполняют свою родительскую функцию.

Уставший защищаться педагог рано или поздно контратакует: «Зачем вы постоянно приходите? Вы не доверяете школе!» А потом и вовсе срывается: «Слушайте, приводили бы нормальных детей, а то привели непонятно кого — и хотите от нас нобелевских лауреатов!» Родители еще больше встревожены, они начинают переводить детей из школы в школу и раз за разом убеждаются, что «все пропало, все плохо».

Узнаваемо? Я сам был в таком положении, прожил это.

Добавляем обогащающий элемент. В школу приходят благодарные выпускники, они хотят участвовать в жизни школы. Что происходит дальше?

Директор: «Это наш выпускник». Педагоги: «Это наш выпускник?!» Эмоция полностью меняется. Вместе с благодарным выпускником в школу приходят гордость, наполненность, осмысленность. Он — доказательство состоятельности школы как центра социума. Его присутствие — факт, который невозможно оспорить. Выпускник сразу задает всему другой ракурс и масштаб.

Родители в приятном шоке: «В этой школе происходит становление таких людей?! Мой сын, моя дочь могут здесь стать такими?»

Родители выходят из состояния перманентной тревоги, перестают «махать руками». А дальше происходит следующее. До сих пор дети видели, как конфликтуют родители с педагогами, чувствовали, насколько колючая эта среда, и предпочитали оставаться в позиции «вы тут разбирайтесь, а мы пойдём покурим». И вдруг они замечают, что происходит нечто совершенно иное.

Дети всё видят, они любопытные. Они приходят, смотрят: странно, не дерутся. Какой-то дядя стоит. Или тетя. Для ученика это — визуализация: я хочу стать таким, как он или она. Уверенным, наполненным, со светящимися глазами — вот таким.

И тут происходит самое главное. Выпускник говорит: «Я сидел за этой партой. Получал двойки, тройки. Марья Ивановна мне говорила: Иванов, из тебя ничего не выйдет, толку от тебя никакого, „неуд“ по поведению». Ученик вообще ничего не понимает: «Так это же я! У меня тоже двойки. Марья Ивановна мне тоже говорит, что из меня ничего не выйдет. Так, значит, выйдет?..»

Этот момент меняет все. Впервые ученик без слов, без объяснений понимает, как может сложиться его жизнь. Срабатывает так называемое «внеконцептуальное понимание сложного».

Дальше начинаются совместные дела. Благодарный выпускник решает вести кружок робототехники. Ему интересно, он получает общественное признание. Чья-то мама предлагает: я открою кружок вышивки. А директор говорит: давайте общими усилиями сделаем выпускной. И это будет совершенно не такой выпускной, как раньше.

То, о чем я рассказываю, не воздушные замки, а реальная практика. Я наблюдал это в нескольких школах. Например, в гимназии № 210 «Корифей» в Екатеринбурге, где идейным вдохновителем такого процесса был директор Алексей Бабетов, которому в итоге удалось привлечь в школьный эндаумент на платформе Legacy Endowment Foundation от благодарных выпускников 21 миллион рублей. Плюс у нас с ним был уговор: сколько ему удастся привлечь в эндаумент, столько я еще к этому добавлю. Эндаумент — это фонд целевого капитала, проценты от которого идут в дело.

Примеры множатся, и это воодушевляет. Процесс идет, люди через полтора года вдруг говорят себе: как мы раньше жили?! Так вот и жили — человек ко всему привыкает. И только оказавшись в другом состоянии может адекватно оценить разницу между своей прежней жизнью и нынешней.

И ведь я хорошо помню, как многие вокруг говорили мне: «Игорь, то, что вы придумали, — этого не может быть». Я спрашивал: почему? А мне: «Ну, потому что этого никогда не было».

В том-то и дело, что для предпринимателя не существует «никогда не было — поэтому невозможно». Он как раз этим и занимается — созданием невозможного. Задача у него такая: пересмотреть и опрокинуть сложившиеся стереотипы. Норма — это интерпретация, которую еще не пересмотрел предприниматель. В каждой главе ты этим и занимался вместе со мной.

Забей в телефон:

Если ты хочешь запустить заметные изменения, создай основу для того, чтобы твоя мечта могла приземлиться в реальности. И не обращай внимание на тех, кто говорит «никогда не было, поэтому невозможно». Твое преимущество — умение хотеть невозможного и делать его.



@rybakov\_igor



Игорь Рыбаков

## Предпринимай себя

Расширяй спектр ролей — так ты дашь себе возможность открыть и прожить самое лучшее, интересное, наполненное энергией будущее.

Есть ли такие фразы, которые тебя бесят? Я, например, терпеть не могу фразы, которые запирают — в том, что уже сделал, в том, что уже знаешь, в том, что у тебя есть. Одна из них звучит так часто, что навязла в зубах: «Оставайся таким, как есть. Не изменяй себе».

Я говорю: меняй себя. Преобразуй себя. Для человека естественно становиться другим. В конце концов, мы все когда-то были детьми, а потом выросли — то есть изменились.

Изменить себя проще, чем кажется. Для этого необязательно ходить на мотивационные тренинги. Это можно сделать моментально. Вот даже читая эту книгу. Прямо с этой строчки можно сказать: я сегодня сделаю по-другому то, что делал вчера. А потом взять и сделать.

Все возможно. Внешность, тело, ум — меняется все. Можно стереть телефонную книжку и загрузить в нее другие адреса и номера. Можно начать проводить время с другими людьми, впитывая от них новые чувства, погружая себя в свежие мысли и незнакомую атмосферу.

Ты всю жизнь менялся: младенец — ребенок — подросток. Постоянные изменения естественны, но в какой-то момент их скорость и темп замедляются. Люди начинают внушать себе, что меняться не надо. Притормаживают, застывают как памятники самому себе вчерашнему. Я каждому говорю: вспомни момент, когда ты почувствовал себя обесточенным. Это началось тогда, когда ты перестал меняться или стал специально удерживать себя от изменений.

Преобразование себя избавляет от недовольства, зависания, ожидания, торможения. Это верное средство открыть свое лучшее будущее. В тебе все есть. И энергия, и сила, и многообразие. Просто ты забываешь об этом. Я тоже иногда забываю. Это нестрашно. Главное — не переставать себя спрашивать: «Что можно завтра сделать по-другому?»

Ты можешь преобразовывать себя, меняя одну роль на другую. Но круче — добавлять себе роли. Тебе же нужен эффект расширения. Расширение с изменениями дает огромный объем энергии. Мой опыт: раньше я был только семьянин и бизнесмен. Теперь я семьянин, бизнесмен, филантроп, инвестор, рэпер, блогер и исполнитель еще ряда ролей. Я расширяю себя в новые области.

Вот пример выхода в область, где для меня полная новизна и неожиданность: я записываю рэп. Знакомлюсь с исполнителями, авторами. Они невероятные люди, вокруг них столько интересного. Но я бы никогда с ними не познакомился, если бы не стал увлекаться рэпом деятельно. Если бы пришел и просто сказал: «Привет, я тут на минуточку миллиардер», был бы обычный сухой разговор, с подоплекой спонсорства и прочих хорошо знакомых вещей, которые всех оставляют при своем, но никого не развивают. Конечно, я и так могу встретиться с кем угодно. Но о чем новом для нас мы будем говорить?

Новая роль — это возможность не повторять все то, что ты изо дня в день говоришь и делаешь в знакомом кругу. С музыкантами возникают принципиально другие темы: творчество, песни, аудитория, рифмы и так далее. Просто бездна всего. А как на эти темы говорить, если я об этом ничего не знаю? Вот и получается, что тебе открываются новые возможности в тот момент, когда ты себя расширил в новую область и со страстью поглощаешь непривычную информацию.

Небанальность поступка дает мне новое проживание. Новое проживание дает новую роль. Новая роль дает новый опыт. Новый опыт дает новые возможности.

Результат: я удивляюсь себе новому и отрываюсь от себя вчерашнего. Это расширение позволяет мне комбинировать себя дальше в сложные и невероятные конструкции. Я думаю: вот как обалденно получается! Это дает энергию. И наоборот, больше всего меня сжимает банальность, повторение одного и того же.

Я думал, что во второй половине жизни займусь инвестированием капитала. Но я не догадывался, что чем больше новых ролей я открываю для себя, тем ярче с годами становится моя жизнь. Расширение — всегда что-то новое. Песни, книги, выступления.

Если ты сейчас уже не студент, это не значит, что все дороги закрыты. Пробуй себя нового.

Забей в телефон:

Окна возможностей открыты для всех. Какие роли ты себе возьмешь, в такой реальности и будешь жить. Расширяй спектр своих ролей. И помни: твоя главная роль — предприниматель самого себя. Действуй!

 @rybakov\_igor  Игорь Рыбаков

## 10 оснований для неоспоримых преимуществ



Достидай своей вершины — опыт победителя переносится на другие ситуации в твоей жизни.



Перешагни ограничения своих «не могу» — за ними лежат выгодные для тебя решения.



Выбирай публичное выступление как возможность пересобрать себя в поле опыта других людей.



Создавай атмосферу «заговора» — так надолго удержишь интерес свой и команды, достигнешь мощного результата.



Ищи максимально взаимодополняющего партнера — это обеспечит кратный рост и тебе, и твоему делу.



Обрати внимание на своего партнера по жизни — он твой тренер по росту.



Думай о будущем как о многовариантной задаче — так ты сможешь достичь большего. На порядок.



Мечтаешь сделать что-то заметное, качественное, что оставит след? Делай это для себя.



Реализуй мечту, обеспечив ее заземление. Запускай изменения, поддерживая примером.



Открой в себе разнообразие ролей. Расширяй себя в новые области, отрываясь от себя вчерашнего.

## ХОД ЗА ТОБОЙ!

У тебя остался вопрос, почему я стал заниматься социально преобразующей деятельностью параллельно с бизнес-проектами? Назову две причины. Прагматичная: это полезно с точки зрения бизнеса, который я продолжаю развивать и продвигать на международном уровне. Человеческая: мне просто нравится находиться среди улыбающихся, радующихся жизни и уверенных в будущем людей с хорошим достатком. И наоборот: у меня нет никакого желания жить среди людей, которые депрессируют и жалуются на жизнь.

Поверь — для каждого человека, который вдруг осознал, что он готов меняться, изменения уже начались. И если ты думаешь что-то типа «я простой рабочий / студент / офисный сотрудник и социально преобразующая деятельность не для меня, потому что мне не хватает ресурсов», то ты не прав. Сам факт появления вопроса «что я могу сделать?» — это уже первый шаг в нужном направлении. Ты его совершаешь в эту секунду.

Повторю еще раз: все ресурсы у тебя есть. Бери и делай. Когда ты в это веришь, твоя вера фантастически работает. Ресурсы, которые тебе нужны, внутри тебя. Рядом с тобой. На расстоянии вытянутой руки. Важно их просто рассмотреть. И использовать. Я дал тебе достаточно импульсов. Ты уже под ТОКом.

Мы тоже пришли к своему решению начать социально преобразующую деятельность не сразу, сдвигая себя в сторону более насыщенной событиями жизни. «Рыбаков Фонд» как Институт ускорения экономического развития основали мы с Катей, потом к нам присоединился Оскар Хартманн и многочисленные «сообщники». Уже три года мы подталкиваем людей к тому, чтобы они принимали более выгодные решения, жили более счастливо и богато. Теперь наша задача в том, чтобы системно, планомерно расширять наше воздействие, нашу зону влияния.

И в первую очередь мы пересобрали себя самих. Теперь наши действия строятся по принципу «3 win». Обычно в договоренности участвуют две стороны. К примеру, работодатель меняет определенное количество денег на навыки сотрудника. Один получает зарплату, другой — движение своего бизнеса. Это «2 win». А если оба участника сделки подумают о третьем участнике — социальной среде? О том, как их совместная деятельность повлияет на мир вокруг? Обогатится ли среда, получит ли что-то полезное, ценное, красивое? Как только я начал проводить сделки в формате «3 win», вокруг меня стали разворачиваться удивительные события.

Например, к нам стало притягиваться множество людей. Потому что в среде, аккумулирующей выигрыши по «3 win», резко растут преимущества, которыми может пользоваться каждый, кто в ней находится. И даже не в ней непосредственно, а рядом. Это стремительно повышает эффективность и результативность каждого последующего проекта.

Занимайся тем же. Преобразуй реальность вокруг себя в том масштабе, который для тебя органичен. В первую очередь важен принцип. Будет работать он — подтянется и остальное.

Социальная среда, в которой мы живем, состоит из нас. Из людей. Не из «миллиардеров», «политиков», «рабочих». А просто из людей. Если ты еще не смотрел выпуск программы «Секретный миллионер», в котором я принял участие, сделай это сейчас. Желание получить глубинное понимание того, как и чем живут сегодня люди в нашей стране, мотивировало меня пойти в проект, отправиться в Йошкар-Олу и прожить четыре дня в совершенно необычном формате. Общаясь с очень разными людьми, я еще раз убедился, что между нами на самом деле нет никакой принципиальной разницы. Различие только в том, что у людей в жизни разный масштаб случившегося. Того, что они успевают сделать. А с точки зрения значимости и общности безусловно ценен каждый.

Почему же так получается, что не все выходят на уровень самореализации? Не достигают той степени яркости, которая в них заложена? Одни подталкивают себя к лучшему будущему, принимают выгодные для себя решения, интерпретируют ситуации в свою пользу. Другие находятся в состоянии коматоза, в чем-то вроде заморозки. Не разрешают себе выйти на новый уровень.

Я видел это в Йошкар-Оле, в моем родном Магнитогорске, в Базарном Карабулаке, где жила моя бабушка, и во многих других городах нашей Родины. Это же я замечаю и в среде предпринимателей. Принципиально ситуация не отличается. Можно ли ее изменить и создать иной узор обстоятельств? Разморозиться? Да. Это реально. Тем, кто действительно хочет преобразования себя и своей жизни, кто готов предпринять себя, поможет #книгаТОК.

Я хочу, чтобы тебе стало предельно ясно: если ты создашь собственную систему подталкивания, то получишь шанс на нового себя. Более счастливого. А какой при этом масштаб реализации ты выберешь — не так уж и важно. Имеет значение только то, что ты будешь чувствовать себя состоявшимся, а свою жизнь — наполненной.

Самому себе я ставлю глобальную задачу: увеличить число людей, которые умеют принимать в отношении себя более выгодные решения, приводящие к росту благосостояния и большому счастью. Добавляешься? Пора претворять планы в жизнь.

Пришло твое время — действуй. Сдвигай себя к лучшему будущему!

Игорь Рыбаков



---

Случился с тобой ТОК?

Ты нашел неожиданные для себя мысли?

Принял выгодные решения?

Выложи в любую популярную соцсеть с тегом #книгаТОК.

Мне не нужны слова благодарности.

Мне нужны факты, говорящие о том, что именно ты теперь стал делать по-другому.

Твои инсайты и решения, принятые на их основе.

Твое продвижение по траектории успеха.

## ЗАРЯДНОЕ УСТРОЙСТВО

Данное зарядное устройство предназначено для пополнения энергии, активизации мышления, обострения жажды успеха.

Используемые обозначения:



это стереотипы, установки, шаблоны и привычки, которые мешают двигаться к лучшему будущему, но не осознаются.



это новый разворот, взгляд на себя, ситуацию, событие, который радикально меняет расклад в твою пользу. Удар ТОКом. Переворот сознания.



это шаги, которые помогут интерпретировать ситуацию в выгодную сторону, использовать возможности по максимуму, снизить потери, проложить траекторию успеха.

Способ применения:

Носить с собой, читать медленно, впитывая всю энергию, заложенную автором. При шеринге в соцсетях и добавлении собственных мыслей сила воздействия повышается.

Предупреждение:

Автор не несет ответственности за ненадлежащее использование идей и смыслов #книгаТОК, но сделал все возможное, чтобы пользователь мог понять, принять и применить практики, приносящие ему успех.

Дополнительная информация на сайте

Rybakovbooks.ru

### 1.1 Энергия отказа



Обычно:

Если тебе отказали  
авторитетные люди,  
дальше пытаться  
бессмысленно.



По Рыбакову:

Ищи того, кто встанет  
поперек твоей мечты.



Выгодные шаги:

Используй энергию отказа.  
Пусть страх  
не воплотить мечту  
станет самым сильным.  
Тогда сила прорыва  
будет мощным двигателем.  
И ты пройдешь  
препятствия насквозь.

## 1.2 Непредсказуемость — повод выиграть



Обычно:

В зоне непредсказуемости  
нужно приложить  
все усилия для сохранения  
статус-кво.



По Рыбакову:

Неожиданное препятствие,  
незнакомая проблема,  
непредсказуемый вопрос —  
вот возможность  
расширить поле деятельности.



Выгодные шаги:

Ключ к успеху — это то,  
как ты умеешь действовать  
в зоне непредсказуемости.  
Не залипай в недоумении.  
Не ищи «правильный» способ.  
Непредсказуемости  
нет дела до того,  
что у тебя было вчера.  
Она с тобой здесь и сейчас.  
Ты можешь обнаружить  
неочевидное выигрышное  
решение именно  
в этом месте в этот момент.

## 1.3 Ток Большой цели



Обычно:

Чтобы сдвинуть себя с места, достаточно поставить хоть какую-нибудь цель.



По Рыбакову:

Чтобы сдвинуть себя по траектории успеха, наполнить энергией достижений, нужно ставить большую цель (правило «X10»).



Выгодные шаги:

Большая цель дает энергию.

Она сдвинет, подтолкнет, вытащит из ямы.

Соберет партнеров, отобьет от конкурентов.

Включит длинную волю.

Смотри за горизонт!

## 1.4 Знания или опыт?



Обычно:

Прежде чем действовать, нужно собрать как можно больше информации о том, как правильно делать.



По Рыбакову:

Чтобы выиграть, следуй за энергией.

Иди туда, где ее становится больше.

Действуй, извлекая знания из своего опыта.



Выгодные шаги:

Выискивать знания, метаться по тренингам, собирать информацию на всякий случай бессмысленно.

Делай, смотри,  
что получается, а что нет.  
Исправляй по ходу.  
Расширяйся!  
Не копи знания —  
отправляйся в экспедицию  
и находи их там.

## 1.5 Вызов способностям



Обычно:

Дедлайн — момент,  
к которому надо успеть  
показать результат.



По Рыбакову:

Дедлайн — это не дата  
в календаре.

Это запуск мощной  
энергии достижения  
изнутри.



Выгодные шаги:

Визуализируй мечту.

Поставь дедлайн.

Прими вызов.

Сразу почувствуешь ток,  
пошла энергия.

Ее хватит

и на реализацию мечты,

и на вовлечение

других людей

в твой проект.

## 1.6 Двойная польза



Обычно:

Время и энергию  
предпринимателю  
надо вкладывать  
только в свое дело.



По Рыбакову:

Инвестиция личного

времени и энергии

в социальную активность

даст твоему делу

новый импульс.



Выгодные шаги:  
Хочешь больше  
возможностей —  
расширяй зону внимания.  
Включаясь  
в социальную активность,  
ты создашь новые  
ресурсы и для себя,  
и для своего дела.

## 1.7 Деньги придут сами



Обычно:  
Приличные люди  
о деньгах не говорят.



По Рыбакову:  
Российские базовые  
установки по отношению  
к деньгам, богатству,  
капиталу — тормоз  
развития нашего общества.  
Тормоз в реализации  
предпринимательского  
потенциала.



Выгодные шаги:  
Деньги — это поток,  
изменения, инвестиции.  
Чем больше денег  
ты возвращаешь в мир  
в виде новых проектов,  
тем охотнее деньги  
приходят к тебе.  
Меняй мир —  
деньги найдут тебя сами.

## 1.8 Просто делай больше



Обычно:  
Работать больше значит  
больше напрягаться.



По Рыбакову:  
Работать больше значит  
совершать разнообразные  
действия, которые  
наполняют тебя  
желанием жить.



Выгодные шаги:  
Когда делаешь то,  
что наполняет тебя  
энергией,  
100 часов в неделю —  
это не нагрузка.  
Делай попытки,  
микропроходки,  
набирай процент  
личного роста  
каждый день.

## 1.9 Свобода выбирать



Обычно:  
Родители лучше знают,  
что нужно их детям.



По Рыбакову:  
Родитель,  
предоставляющий  
ребенку свободу,  
поощряет его  
предпринимательский  
потенциал.



Выгодные шаги:  
Свободный выбор:  
не только то,  
что получаешь ты,  
но и то, что  
ты даешь другим.  
Если тебе не нравится  
что ты получаешь,  
поменяй то,  
что ты даешь.  
Будь особо  
внимателен  
к близким.

## 1.10 Мастер мастеров



Обычно:  
В связке  
«наставник — подопечный»  
развивается ученик,  
наставник только  
делится опытом  
и знаниями.



По Рыбакову:  
Сделав ставку  
на сильного ученика,  
наставник обогащается  
новыми практиками.



Выгодные шаги:  
Заметил сильного  
и перспективного ученика —  
стань ему ментором.  
Вырастет и он, и ты.

## 2.1 Шесть потребностей



Обычно:  
Чтобы справиться  
с неудовлетворенностью,  
надо работать.  
Упорно, напряженно  
преодолевать трудности.



По Рыбакову:  
Определи, как зовут  
твою неудовлетворенность,  
и направь туда внимание.  
Там источник мотивации  
и энергия достижения.  
Перенапряжение  
не есть достижение.



Выгодные шаги:  
Хочешь без перенапряжения  
сдвинуть себя из состояния  
неудовлетворенности?  
Определи, что не так.  
Посмотри на себя через  
шесть движущих потребностей:  
роль, статус, признание,  
деньги, автономность,  
принадлежность.

## 2.2 Энергия не в зависимости



Обычно:  
Вредные привычки есть у всех,  
борись с ними.  
Заменяй вредную привычку  
на полезную, похожую  
по объему и интенсивности  
переживаний.



По Рыбакову:  
Чем больше у тебя  
вредных привычек,  
тем меньше у тебя  
шансов на масштабный успех:  
энергия идет  
на их обслуживание.



Выгодные шаги:  
Смотри, на что идет  
твоя энергия:  
обслуживаешь ли ты  
набор мелких зависимостей  
или свой большой успех.  
Избавляясь от вредной привычки,  
не просто заменяй ее,  
а расширяй свой позитивный опыт.  
Выиграй лучшее будущее!

## 2.3 Выйди из очереди



Обычно:  
Если хочешь  
что-то сделать  
или чего-то добиться,  
следуй за большинством.



По Рыбакову:  
Своевременно  
уточняй цель,  
проверяй,  
не попал ли ты в режим  
активного ожидания.  
Не жди своей очереди,  
решай сам: что, как, когда.



Выгодные шаги:  
Обычное, стандартное,  
проверенное и даже  
подтвержденное  
авторитетами  
решение не всегда  
полезно для тебя.  
Особенно если  
ты хочешь преуспеть.  
Выйди из очереди!

## 2.4 Действие меняет все



Обычно:  
Счастье и успех  
гарантированы,  
если тебе нравится  
твое дело.



По Рыбакову:  
Важно не какое  
ты делаешь дело, а как.  
Делай любое дело так,  
чтобы тебе нравилось.  
Когда чувствуешь,  
что выпал из потока,  
исправь свое КАК.



Выгодные шаги:  
Нравится — делай,  
не нравится — делай.  
Действие меняет все.  
Тебя самого, обстоятельства,  
будущее, оценки прошлого.  
Оно возвращает тебе в руки  
управление собственной жизнью.  
Держись в потоке,  
прислушивайся  
к ощущению счастья.  
И каждый раз,  
когда из него выпадаешь,  
пересобирай себя!

## 2.5 Переиграй неуспех



Обычно:  
Есть то, что мне можно,  
и то, чего мне нельзя.  
Это аксиома.



По Рыбакову:  
Однажды ты согласился  
с «нельзя», потом оно  
превратилось в «не хочу».  
Неуспех — это привычка  
сжимать территорию  
самореализации.



Выгодные шаги:  
Присмотришься к тому,  
чего не хочешь, —  
может, пора  
расширить территорию.  
Отбрось привычку себя

сжимать и уменьшать.  
Переиграй неуспех.  
Проведи ревизию «не хочу»:  
ты действительно не хочешь  
или просто не пробовал?  
Выбери то,  
что тебя расширяет!

## 2.6 Кто влияет на тебя?



Обычно:  
Мы самостоятельно  
принимаем решения  
и делаем выбор.



По Рыбакову:  
Стерильного выбора  
не существует. Подумай,  
кто влияет на тебя.  
Внимательно изучи  
достижения и  
ценности этих людей.  
Ты действительно хочешь,  
чтобы они на тебя влияли?



Выгодные шаги:  
Чтобы получить иное  
качество жизни,  
посмотри на окружение:  
кто твоя компания,  
кто на тебя влияет.  
Когда ты делаешь  
такой выбор осознанно,  
ты получаешь возможность  
менять образ жизни  
и выходить на новый  
уровень достижений.

## 2.7 Сжатая пружина



Обычно:  
Быть матерью — лучшая  
реализация для женщины.



По Рыбакову:  
Каждая женщина  
сама выбирает,  
что или кто ее реализация.  
Роль матери не предел,  
а начало.



Выгодные шаги:  
Женщина-предприниматель  
звучит круто.  
Предпринимать себя  
значит не соглашаться  
на ограничения и сужение.  
Выбирай свою  
траекторию успеха и тех,  
кому важна твоя яркость.

## 2.8 Вполнакала?!



Обычно:  
Когда жизнь становится  
тусклой и сам себе не рад,  
нужно переждать, все пройдет.



По Рыбакову:  
Ищи партнеров,  
сообщество людей,  
которые хотят тебя яркого  
и не соглашаются на меньшее.



Выгодные шаги:  
Не надо поддерживать  
жизнь при плохом свете.  
Сделай свет ярче!

## 2.9 Обеднители, на выход!



Обычно:  
Выбирай, сравнивая  
качества вещей,  
слушай советы,  
долго взвешивай.



По Рыбакову:  
В ситуации выбора  
прислушайся к себе.  
Оценивай по шкале  
«обеднение — обогащение».



Выгодные шаги:  
Избегай того и тех,  
кто тебя обедняет.  
Иди туда, где среда обогащает.  
Выбирай действия,  
которые сделают тебя богаче.

Счастливее, известнее,  
опытнее, свободнее.  
Сделают твою жизнь  
и тебя самого ярче  
и разнообразнее.  
Отбрасывай все,  
что тебя обедняет.

## 2.10 Перешагни вершину



Обычно:

Если добился успеха,  
не меняйся, продолжай  
то же самое.



По Рыбакову:

Выбери сознательно,  
оставаться ли там, где ты есть,  
или радикально что-то менять.  
Менять в себе самом.  
Узнать нового себя — это вызов.  
Сделать так, чтобы  
получилось, — еще один вызов.



Выгодные шаги:

Если ты добился успеха,  
не пытайся удержаться  
на вершине.  
Шагай дальше.  
Пробуй то, что даст тебе  
энергию неожиданности,  
новую волну успеха и резонанса.  
Так ты сможешь состояться  
в разных ролях.

## 3.1 Шоу с секретом



Обычно:

Сначала работа,  
потом жизнь.  
Сначала заслужи,  
потом свободно общайся.



По Рыбакову:

Незнакомое место,  
неопределенная ситуация  
дают повод идти к людям,  
много общаться,  
экспериментировать.



Выгодные шаги:  
Попав в полную  
неизвестность,  
первым делом запускай  
взаимодействие с другими людьми.  
Дальше жизнь  
сама поведет тебя  
от одного действия к другому.  
От одного набора  
возможностей к другим.  
Выбирай.

### 3.2 Четыре из семи



Обычно:  
Для успеха достаточно  
скопировать лучшие  
практики и алгоритмы.



По Рыбакову:  
Быть успешным — значит  
уметь действовать по-другому.  
«По-другому» означает  
«с другими людьми».  
Идем к другим людям,  
делаем с ними дело  
и тренируем навык поведения  
в условиях непредсказуемости.



Выгодные шаги:  
Нужно тренироваться:  
узнать свои пределы  
и выйти за них,  
не рассуждая, а действуя.  
Четыре дня в неделю  
делать не то, к чему привык.  
21 неделю подряд  
выигрывать себя нового:  
незнакомые места,  
незнакомые люди,  
незнакомые действия.  
Пусть прилетают «черные лебеди» —  
ты будешь готов.

### 3.3 Квант энергии



Обычно:  
Чтобы случился прорыв,  
нужно много анализировать  
и долго готовиться.



По Рыбакову:  
Почувствовал энергию  
в партнере, в событии, в идее —  
немедленно действуй.



Выгодные шаги:  
Изменение — это действие.  
Случилась встреча,  
пришла идея,  
получил нужный  
«квант энергии» —  
действуй.  
Так происходят  
реальные преобразования.

### 3.4 Бёрпи-стайл



Обычно:  
Не задался день — забей.



По Рыбакову:  
Управляй состоянием,  
из которого ты работаешь,  
принимая решения  
и создаешь свое будущее.



Выгодные шаги:  
Когда ты постоянно  
выбираешь незнакомое,  
мозг вынужден работать  
в полную силу.  
Тонус — ключ к расширению.  
Когда ты в тонусе,  
ты легко сдвигаешься  
в сторону нового себя.

### 3.5 Пора атаковать



Обычно:  
Новое — это стресс, угроза.  
К нему нужно приспособливаться,  
но лучше избегать.



По Рыбакову:  
Избегание новизны блокирует  
предпринимательское мышление.  
Испуганное общество,  
испуганный человек  
не развиваются.



Выгодные шаги:  
Привычка делать  
ставку на новизну  
обеспечит выигрыш  
на длинной дистанции  
в условиях непредсказуемости.  
Жизнь — она непредсказуемая,  
черт побери!

### 3.6 Исток уверенности



Обычно:  
Для успеха нужны  
деньги, связи, удача.



По Рыбакову:  
Источник силы внутри тебя.  
Основные ресурсы внутри,  
а не снаружи.



Выгодные шаги:  
Хочешь активировать  
силу уверенности —  
вызови в памяти  
первый успех.  
Яркий и признанный.  
Первая история успеха  
дает мощную опору  
уверенности в себе.

### 3.7 Новое в другом



Обычно:  
Предпринимателем  
нужно родиться, иметь талант.  
Он либо есть, либо его нет.



По Рыбакову:  
Удачливый предприниматель  
отличается настройками мышления.  
Он на лету хватается сигналы.  
Мышление предпринимателя  
можно натренировать.



Выгодные шаги:  
Иди туда, где происходит  
пересборка представлений,  
где снаряжают

новую экспедицию.  
Тренируй навык  
«видеть новое в другом».  
На старте бизнеса.  
На стадии роста.  
На пике успеха.  
Он сыграет за тебя  
в любой момент  
с любым уровнем  
непредсказуемости.

### 3.8 Импульс пересборки



Обычно:

Предприниматель  
развивает бизнес,  
но это не связано с его  
собственным развитием.



По Рыбакову:

Хочешь большого успеха —  
пересобирай себя вовремя.



Выгодные шаги:

Потенциально твой бизнес  
перспективен,  
но твои ограничения  
не дают бизнесу расти.  
Или бизнес скакнул вперед,  
а ты такой же, как в прошлом.  
Когда ты чувствуешь  
несоответствие,  
начинаешь жертвовать  
жизнью ради бизнеса  
или бизнесом ради жизни,  
пора пересмотреть ситуацию.  
Не тормози — пересоберись!

### 3.9 Яркие рядом



Обычно:

Неэтично использовать  
людей как ресурс.



По Рыбакову:

Люди друг для друга ресурс:  
новых знаний,  
новых идей,  
импульсов, инсайтов.  
Выгодно выбирать ярких,  
тех, кто хочет яркого тебя,

и находиться в таком окружении регулярно.



Выгодные шаги:  
Выбирай, в какой среде хочешь жить, с кем будешь обмениваться ресурсами. Выбирай тех, кому ты нужен максимально ярким. Настроение лучше и тонус выше, когда бежишь в правильной компании.

### 3.10 Везет по-крупному



Обычно:  
Когда все идут в одну сторону, а ты в другую, нужно бороться, тратя на борьбу все силы.



По Рыбакову:  
Иногда надо поверить в удачу.  
Слово-ключ к Большому успеху: «lucky».



Выгодные шаги:  
Когда тебе нужно сделать что-то особенное, не трать энергию на борьбу с препятствиями — скажи себе: «Мне везет!»  
Ты lucky man.  
И поверь — у тебя все получится!

### 4.1 Петля победителя



Обычно:  
Представление о себе часто не результат личных проб и ошибок, а сформированные кем-то и принятые на веру убеждения.



По Рыбакову:  
Проверяй свои возможности. Используй свои способности. Выходи за границы того, что знаешь о себе.



Выгодные шаги:

Готовность проверять свои пределы  
дает уверенность победителя,  
формирует твою «самость».

Мощное достижение в одном деле  
«прожигает дорожку» в мозгу  
и помогает тебе в другом.

«Петля победителя» — ты  
можешь повторять опыт победы  
в другое время и в другой ситуации.

## 4.2 За пределом «не могу»



Обычно:

Наткнулся на ограничение  
либо обойди, либо отойди —  
либо борись.



По Рыбакову:

Не закрепляй свое «не могу».

Не борись с ним.

Ищи обогащающее решение.

«Не могу» — ресурс твоего успеха.



Выгодные шаги:

Перестань брать  
представления об ограничениях  
за базис твоей жизни.

Выбирай экспансию!

Поднимись на уровень выше,  
на два уровня!

Расширь контекст.

До максимума.

Всегда есть решение,  
которое сделает тебя шире.

В самой непростой ситуации.

Ищи, пока не найдешь!

## 4.3 Выигрыш публичности



Обычно:

Когда ты выступаешь публично,  
ты отдаешь силу тем, кто в зале.



По Рыбакову:

Когда ты как спикер публично  
проживаешь эмоции победителя,  
это умножает твою личную силу  
и закрепляет формулу успеха,  
из которой ты принимаешь  
решения о будущем.



Выгодные шаги:  
Когда тебе предлагают  
публично выступить,  
ты можешь выиграть нового себя.  
Иди и выступай!  
Ты проживешь свой опыт по-новому  
в поле внимания и эмоций других людей.  
И это переживание  
увеличит твою личную силу.

#### 4.4 Побеждают заговорщики



Обычно:  
Чтобы проект удался, нужна идея,  
команда и распределение функций.



По Рыбакову:  
Успешным проект делает  
энергия приключения,  
в которое ты вовлекаешь  
других людей.



Выгодные шаги:  
Хочешь вызвать  
энергию приключения?  
Ее дают не задачи  
и формальная команда,  
а тайна, интерес и разделенный риск.  
Преврати предсказуемый проект  
в увлекательное событие,  
создай атмосферу «заговора».  
Ощущение себя «заговорщиками»  
тонизирует участников.  
А совместное приключение  
преображает и обогащает.

#### 4.5 Вместе на взлет



Обычно:  
Партнеры по бизнесу  
обговаривают распределение функций,  
делят ответственность.



По Рыбакову:  
Настоящий партнер по бизнесу  
дает новую степень свободы.  
Партнерство помогает  
реализации обоих.



Выгодные шаги:  
Партнеры, которые дают друг другу не только поддержку, но и новую степень свободы, — это источник феноменального роста бизнеса.  
Ищи не похожих на тебя — ищи категорически взаимодополняющих партнеров!

#### 4.6 Самый важный человек



Обычно:  
Когда занят бизнесом, тебе не до близких людей.



По Рыбакову:  
Близкий человек — твой главный тренер по росту.



Выгодные шаги:  
Близкий человек рядом может помочь тебе стать тем, кем хочешь ты.  
Восхищайся своим тренером по жизни, говори ей или ему об этом.  
Найди в себе смелость делать это публично.  
Признания много не бывает.

#### 4.7 Встряхни будущее



Обычно:  
Планирование будущего: как пройти из точки А в искомую точку Б.



По Рыбакову:  
Точки Б, где успех гарантирован, не существует.  
Если ты ее выдумал, чтобы сдвинуть себя с места, — молодец.  
Если реально веришь — это сужает варианты твоего будущего.



Выгодные шаги:  
Смести внимание с точки Б на себя, дай себе больше вариантов.

Пересобирай себя вовремя,  
чтобы расширять поле вариантов,  
не теряя легкости, темпа и маневра.

## 4.8 Желай с размахом



Обычно:

Делать для других — хорошо,  
делать для себя — плохо.



По Рыбакову:

Делать для себя — значит  
создавать реальность,  
в которой хочешь жить.  
Делать для себя — значит  
отдавать делу энергию  
и равнодушие полностью.



Выгодные шаги:

Желай с размахом — тогда  
ты выйдешь на максимум удовлетворения,  
сделаешь качественную вещь для себя  
и принесешь пользу другим.  
Удовлетворяй свои желания для других!

## 4.9 Реальность мечты



Обычно:

Хочешь заметных изменений —  
начни с самого крупного.



По Рыбакову:

Расширяй воображение:  
хочешь совершить великое —  
ищи способы пересборки  
привычных моделей.  
Находи, как запустить волну.  
Не обязательно самую крупную.



Выгодные шаги:

Сделай основу для того,  
чтобы твоя мечта могла  
приземлиться в реальности.  
Привяжи ее к интересам людей.  
И не обращай внимание  
на тех, кто говорит  
«никогда не было, поэтому невозможно».  
Твое преимущество — умение  
хотеть невозможного и делать его.

## 4.10 Предпринимай себя



Обычно:

Меняться — значит изменять себе.

Сохраняй верность самому себе.



По Рыбакову:

Чем ты разнообразней и смелее,

тем больше возможностей

в жизни и бизнесе.

Разреши себе сам!



Выгодные шаги:

Окна возможностей открыты для всех.

Какие роли ты себе выберешь,

в такой реальности и будешь жить.

Расширяй спектр своих ролей.

Чем контрастней, тем лучше.

Твоя главная роль — это

предприниматель самого себя.

Действуй!