



Мария  
Ефимова

БЕЛАЯ  
КНИГА  
руководителя

Игра, в которой  
вы победили

Мария Ефимова

**Белая книга руководителя.  
Игра, в которой вы победили**

«Издательские решения»

**Ефимова М.**

Белая книга руководителя. Игра, в которой вы победили /  
М. Ефимова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-592426-1

Эта книга предназначена для предпринимателей, руководителей организаций, фрилансеров и экспертов. «Белая книга руководителя» — это инструкция, которая объясняет, как играть в игру под названием «бизнес/управление» и победить в ней. Моя задача — показать вам, предпринимателям и руководителям, как можно, осознанно играя, стать лидером. Помните, вам под силу сделать свою игру интересной и стать тем человеком, который будет творить собственную историю!

ISBN 978-5-00-592426-1

© Ефимова М.  
© Издательские решения

# Содержание

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Введение                                        | 6  |
| Глава 1. Проблема или решение? Правила игры     | 8  |
| Бизнес, как игра                                | 9  |
| Качества игрока                                 | 11 |
| Задание «Создание собственного игрока»          | 12 |
| Важные мысли                                    | 14 |
| Глава 2. Мышление лидера                        | 15 |
| Почему важна цель для лидера                    | 17 |
| Ответственность и свобода                       | 19 |
| За что я до сих пор не взял ответственность?    | 21 |
| Привычки руководителя                           | 22 |
| Кризис                                          | 23 |
| Управление вниманием                            | 24 |
| Важные мысли                                    | 25 |
| Глава 3. Техника безопасности для руководителей | 26 |
| Правила руководителя                            | 26 |
| О кризисе возрастов                             | 27 |
| Дно                                             | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента.               | 29 |

# **Белая книга руководителя Игра, в которой вы победили**

**Мария Ефимова**

© Мария Ефимова, 2022

ISBN 978-5-0059-2426-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Эта книга посвящена предпринимателям и руководителям, в ней изложен абсолютно новый взгляд на структуру бизнеса и управление, как крупными организациями, так и небольшими компаниями.

Когда мы говорим про личностей, которые возглавили свое дело, взяли ответственность на себя за управление огромным количеством людей, в том числе, потребителей, речь идет о действительно взрослой позиции.

Нередко занимая должность руководителя, человек продолжает ощущать себя так, словно рядом есть другая важная и значимая персона, которая будет подсказывать, что делать, принимать правильное решение, ведущее к успеху. Человек будто боится осознать то, что этот взрослый – он сам.

Планируя какие-либо действия, новоиспеченный руководитель сильно осторожничает, перестраховывается, испытывает стресс, не спит ночами. Кажется, что ответственность давит со всех сторон. Лидер слишком серьезно воспринимает свою позицию, так как ему страшно за все, что происходит, и за последствия принимаемых решений.

Эта книга даст новый, диссоциированный<sup>1</sup> взгляд на структуру бизнеса и управление им. То есть вы сможете увидеть себя со стороны, оценить, как владеете собой и процессами в качестве руководителя.

На протяжении всей книги мы будем относиться к бизнесу, как к игре. Смотреть на все «сверху». Также я буду использовать такие слова, как «игрок», «игроки», «участники игры». Для чего это нужно? Чтобы вы посмотрели на все, что происходит в вашем бизнесе и управлении абстрагировано. Когда мы воспринимаем общую картину с точки зрения игры, мы легче понимаем ситуацию. Мы видим новые пути решения проблем, которые до этого казались серьезными и абсолютно неразрешимыми.

В своей работе я часто провожу сессии, когда человек может дистанцироваться от чего-либо, особенно если это травмирующая ситуация. Ведь когда находишься в моменте, внутри происходящего, сложно оценить все объективно. Просто потому что ты являешься участником, многие вещи остаются непонятными, пугающими. Когда же смотришь на все со стороны, то начинаешь понимать действия других игроков, по-новому оценивать собственные шаги. Становится очевидным то, что ранее невозможно было проанализировать, находясь изнутри процесса.

Эта книга поможет вам посмотреть со стороны на все, что происходит в вашей жизни. И самое главное – взять управление ситуацией в свои руки, перестать уходить от ответственности и начать с интересом играть в игру под названием «большой бизнес» и «управление». Вы станете героем, который может выиграть, даже если поначалу эта деятельность кажется невероятно сложной, новой для вас. Например, если вы только-только встали на руководящую позицию.

В этой книге вы найдете ответы на вопросы, которые хотели бы задать более сильному товарищу, мудрому человеку, имеющему опыт в крупном бизнесе. Истории таких людей вы читаете в книгах, в списках Forbes, смотрите их интервью на Youtube. Почему мы это делаем? Именно по той причине, что те, кто добился успеха, могут оценить ситуацию извне, объективно. Теперь же вы сами будете тем, кто это сделает. Вы самостоятельно найдете ответы на волнующие вопросы, будь то бизнес, личная жизнь, ваше состояние, поиск мотивации и уве-

---

<sup>1</sup> Диссоциация (в бизнесе) – взгляд со стороны на структуру вашего бизнеса и управления

ренности в себе, сможете применить полученные знания к абсолютно любой сфере деятельности.

То, что вы здесь прочтёте, позволит вам перевести стрелку причинно-следственной связи на себя. Вы найдете ответы на важные вопросы, потому что сможете взглянуть на ситуацию сверху.

Я уверена, что эта книга станет настольной для многих, у кого есть свой бизнес, либо для тех, кто только встает на этот путь и ищет инструкции и знания. И речь идет не только об информации для предпринимателей, но и о более широких знаниях, которые помогут привести вас к лидирующим позициям. Вы станете тем самым успешным человеком, который в любой ситуации, даже самой стрессовой, точно знает, как действовать и поступать. Вы будете уверенным в каждом своем шаге. Эти знания также помогут уйти со второстепенных позиций, вырваться вперед, так как именно вы сами творите свою жизнь. Вы сможете вести за собой тысячи людей, сотрудников вашей организации или бизнеса.

Наверняка, кто-то может задаться вопросом: «Мария, а причем здесь белая книга?!»

На самом деле, понятие «белая книга» я услышала впервые от своего знакомого маркетолога, который живет в Америке, и оно мне безумно понравилось. White paper, или «белая книга», – это маркетинговый контент, как правило, руководство или поясняющая инструкция по продукту или услуге.

«Белая книга руководителя» – это некая инструкция, которая объясняет, как играть в игру под названием «бизнес/управление» и победить в ней. И задача этой книги показать руководителям, как можно, осознанно играя, становиться лидером.

## **Глава 1. Проблема или решение? Правила игры**

Я работаю со многими предпринимателями, владельцами как крупного бизнеса, так и небольшого, а также с теми, кто только начинает свой путь. И вижу, что большинство из них все то время, которое посвящают своему делу, остаются в рамках проблем. Почему так происходит? Просто потому, что нас никогда не учили тому, чтобы увидеть решение и выйти за его границы. А это приводит к тому, что одна проблема в бизнесе порождает другую. Возможно, вы замечали, что как только решаешь один вопрос, называемый проблемой, тут же появляется другой. Это похоже на бег с препятствиями: ты только перепрыгнул барьер, а следом возникает новый. И так может происходить до бесконечности. В этой гонке выживают не все, а лишь самые выносливые. Вот почему говорят, что бизнес – только для сильных.

На удивление, люди сами создают себе барьеры и преграды. Многие скажут, что это не так. Конечно, строить бизнес в России, впрочем, как и где-либо еще, – это то еще нелегкое дело. Приходится постоянно сталкиваться со множеством проблем: проверки, налоговая, люди с иной точкой зрения, изнурительные переговоры с партнёрами. Все это может тянуться годами и вызывать ощущение полной утраты контроля над ситуацией.

Как же вырваться из замкнутого круга? Все просто – начать заниматься решением, а не проблемами. И в этой книге я покажу этот абсолютно новый подход к ведению бизнеса в целом.

## Бизнес, как игра

Представьте, что есть игрок – человек, который решил примерить на себя роль управляющего организацией, или бизнесмена. Мы будем наблюдать, как он справляется с этой ролью, какие задачи решает в своем деле.

Итак, наш игрок находится в начале своего пути, когда он только открыл свой бизнес (не важно, было это 5, 10 или 20 лет назад) – это старт игры, первый уровень, когда ставятся задачи и решаются проблемы. Многие застревают на этом этапе на долгие годы, продолжая играть в «решение проблем». Но стоит понимать, что это только одна из частей, одна из функций, которую выполняет данный персонаж. Что же нужно, чтобы перейти на следующий уровень? И что он вообще из себя представляет? Именно здесь игрок перестает создавать себе проблемы и производить видимость их решения. Теперь он самостоятельно определяет для себя правила игры, понимает, как можно выйти из плоскости проблем в сферу решений. Теперь он может заниматься уже чем-то более интересным, а не бесконечным «затыканием дыр» и урегулированием рутины.

Почти у каждого предпринимателя, который приходит ко мне на терапию, есть целый ворох проблем: от неприятностей в бизнесе, до недопонимания в семье. Они элементарно не успевают уделять достаточного внимания собственному здоровью. Бесконечный ком нерешенных задач, которых с каждым годом становится все больше и больше, – такова реальность большинства моих клиентов. Они перестают радоваться своему делу, работе, тому, чем занимаются. Многие доходят до того, что уже не видят себя как личность, отдельную от бизнеса. Они становятся тем самым кораблем, который то и дело врежется в скалы, получает повреждения, но продолжает строить новые маршруты. Когда я спрашиваю о том, что же их радует, чем они любят заниматься, то в 100% случаев получаю ответ, что у них нет на это времени. Да, им приходится жертвовать своей семьей, хобби, друзьями, а порой и здоровьем, чтобы хотя бы оставаться на плаву.

Распространено убеждение, что бизнес и управление – это слишком сложно. Да, действительно, далеко не каждый решится стать во главе крупной организации, холдинга или бизнеса, для этого нужно созреть. Чаще всего мы видим там людей, готовых сойти со вторых позиций, но чтобы решиться на это, необходимо мужество.

Тем не менее, даже на руководящей должности человек может оставаться зависимым от кого-то или от чего-то, например, от больших налогов. Я не говорю, что мы должны сейчас же отказаться от фискальной системы и перестать платить налоги, но важно учесть, что это тоже внутренние ограничения. Человек находится в рамках смежных систем, которые связаны с его бизнесом, в лице поставщиков, подрядчиков, потребителей. И важно, чтобы руководитель умел смотреть на все это абстрагировано.

Я думаю, многие играли в компьютерные игры, например, Counter-Strike. Вспомните свои ощущения, когда находитесь внутри игры: нельзя останавливаться ни на минуту. Если встанешь и начнешь смотреть по сторонам, то тебя быстро найдут и уничтожат. То же самое происходит и с бизнесменами, когда они управляют своей организацией или компанией. Они будто несутся с завязанными глазами, неспособные увидеть со стороны, что происходит на самом деле. Так случается потому, что огромное количество дел и проблем в жизни засасывает их, как в трясину. И чем больше человек погружается в нее, тем меньше у него остается возможностей увидеть пути решения.

В конечном итоге, эти люди приходят ко мне на личные консультации, и я вижу, что они постоянно находятся в рамках проблем. Например, говорят: «Я готов увидеть решения,

но не понимаю, как. У меня абсолютно нет возможности это сделать – выйти из игры и посмотреть на все со стороны. Мне нужен в этом проводник, мне просто необходим кто-то».

По ходу нашей работы, в первую очередь я объясняю им, что это они – причина тех проблем, которые есть в их бизнесе, поэтому они же станут и причиной их решения. Дальше, чтобы получить результат, я даю им знания и инструменты, которые помогут сдвинуться с мертвой точки.

*Мы являемся причиной проблем, которые возникают в нашем бизнесе.  
И мы же – причина их решения*

Стоит понимать, что ко мне обращаются не для того, чтобы я стала тем значимым взрослым, который будет говорить, как делать правильно. Я лишь даю свои знания, которые целенаправленно собираю, накапливаю и систематизирую. Я являюсь тем самым инструментом решения задач, которые стоят перед людьми, но в тоже время оставляю причинно-следственную связь. После этого у них остаются задачи, варианты которых они готовы рассматривать и решать, в том числе, и получаемые через других людей. Речь идет как раз о широком видении, которое должно быть у руководителей и предпринимателей. Если этого не будет, то вряд ли можно находиться долго на тех позициях, на которых они пребывают сейчас. Иначе в мире бизнеса выжить нереально.

Книга тоже является тем инструментом, которым вы можете успешно воспользоваться. Прочитав ее до конца, вы посмотрите на все происходящее со стороны и увидите портал решений. Но на этом пути нам с вами в первую очередь нужно определиться, какими качествами вы наделяете того самого игрока в вашем бизнесе:

- Что это за игрок?
- Какие у него лидерские качества?
- Присутствуют ли они вообще?

## **Качества игрока**

Допустим, мы играем в компьютерную игру. У нас есть целый магазин отдельных супер-способностей, инструментов, которые мы можем приобрести за виртуальные деньги. И перед началом нам важно определиться, какие навыки нам понадобятся.

Давайте теперь посмотрим со стороны на игру под названием «Бизнес. Управление организациями». В первую очередь, здесь необходимо приобрести мышление лидера, руководителя. Но, прежде всего, важно понять, что это из себя представляет, какие изменения будут происходить в вашем игроке? Будет ли он побеждать, с легкостью находить пути решения, порождать и генерировать идеи, быть новатором? Ведь важнее изобретать абсолютно новые пути, а не те, которыми уже много раз пользовались ваши предшественники, другие бизнесмены. Время не стоит на месте, поэтому нужно уметь взглянуть на проблему по-другому. Что же для этого необходимо? Творчество. А какой креативной жилкой вы наделите вашего игрока?

## Задание «Создание собственного игрока»

Я рекомендую во время чтения этой книги держать под рукой карандаш и тетрадь/блокнот. Необходимо его вести и выполнять упражнения, чтобы прийти к максимальному результату.

Итак, первое, что мы будем делать, – определим игрока вашего бизнеса, вашей организации, чтобы вы могли играть как бы со стороны и управлять процессом. Мы сформируем его образ, наделим его необходимыми качествами и способностями.

Вам нужно будет просто отвечать на вопросы. Я несколько лет занимаюсь гипнокоучингом, и одна из моих способностей – это точно спрашивать о том, что приведет к определенным осознаниям, поэтому просто доверьтесь мне.

Какая персона у вашего игрока?

– Как он мыслит?

– Насколько быстро он это делает?

– Чем его мышление отличается от мышления других бизнесменов и руководителей?

– Почему он лучший? Может быть, скорость его мысли настолько велика, что он быстро находит новые пути решения? Если для других руководителей нужны дни, недели, месяцы, то за какой промежуток времени ваш игрок решает проблемы?

Далее, что нужно понять: какие суперспособности есть у этого руководителя, вашего игрока? Возможно, он быстро находит новые связи и контакты с другими людьми или же обладает способностью видеть неожиданные решения с помощью нестандартного мышления? Может, его идеи поначалу кажутся другим людям и его команде, в том числе, абсурдными, но, в конечном итоге, являются самыми эффективными?

Я привела лишь примеры, но вы должны сами найти ответы: какими суперспособностями будет обладать ваш игрок, чем он будет отличаться от других?

Ответьте на эти вопросы:

– Какие личные незыблемые правила вы сами для себя установили?

– Какие у вас есть табу? Например, не добивать ваших конкурентов, не растаптывать их, а в какой-то момент остановиться.

– Что это будет за момент? Что должно произойти, чтобы вы остановились?

Отдельно мы пропишем с вами этику вашего игрока.

Что будет входить в этические нормы и правила? Например, не вредить своим конкурентам намеренно. Или не строить козни людям в вашей компании.

Это все то, что касается ваших личных норм поведения, через которые вы не готовы и не хотите переступить. Вы буквально выписываете свой свод этических правил, которые ни при каких обстоятельствах нарушать не будете. Эти нормы необходимо зафиксировать на бумаге. Таким образом, вы создаете образ вашего игрока, правила для него и для других, определяя, как они должны себя вести с вами, а как ни в коем случае не могут.

Когда мы говорим про игру, вы описываете сценарий не только для своего игрока, но и для других ближайших участников, которые вас окружают. Это могут быть члены вашей команды, организации или компании. Какие правила у вас для них? Вы, как руководитель, создали эти правила, вы их им раздали. Четко ли они их соблюдают? И знают ли вообще об их существовании?

Да, у некоторых фирм есть устав, но это немного другое. Мы сейчас говорим о вашем личном своде правил, непосредственно для вас и участников организации, и, в том числе, для ваших конкурентов. Я не имею ввиду, что вы должны прямо сейчас прописать все, утвердить и больше никогда не менять. Нет, вы просто составляете устав сначала для себя, а дальше наблюдаете, что будет происходить.

Итак, еще раз пройдемся по важным моментам. В первую очередь, это личность игрока, то, каким характером, способностями и суперспособностями вы его наделяете, какие у него есть возможности, сильные стороны и слабые черты. Подумайте, какие качества, которых еще нет, вы хотели бы иметь. Вы буквально создаете эту личность: как она выглядит, как себя ведет, ее манеру поведения, эмоции, то, как она проявляет себя на поле игры. Кто-то, возможно, захочет прописать то же самое и для семьи, и вы можете это сделать. Однако, в этой книге мы все же говорим про личность управленца.

Далее вы буквально создаете образ самого себя, этический свод своих правил, то, через что точно не переступите. Также прописываете цели для вашего игрока в этой организации, например: какая у него миссия в конечном итоге? Какова глобальная цель? Это необходимо, чтобы понимать, как долго ваш игрок будет находиться в этой организации. Может быть, вы захотите через пару-тройку лет зайти в абсолютно другую игру? Для этого вы как раз и ставите эти задачи перед собой.

Когда вы прописываете правила для других, то создаете поле: как оно будет выглядеть в вашей игре, как будут вести себя другие. Позаботившись об этом, вы можете переходить к другим важным моментам.

## **Важные мысли**

1. Вспомните ощущения, когда играете в компьютерную игру и нельзя останавливаться ни на минуту. Если встанешь и начнешь смотреть по сторонам, то тебя быстро найдут и уничтожат. То же самое происходит и с бизнесменами, когда они управляют своей организацией или компанией. Именно поэтому важно уметь смотреть на свой бизнес, себя, свою жизнь со стороны, чтобы не быть «уничтоженным» в самом начале.

2. Первое, что необходимо сделать, когда вы решили вести бизнес по-другому – определить своего игрока, наделить его качествами и способностями. Так вы сможете играть как бы со стороны и управлять процессом.

## Глава 2. Мышление лидера

Разберем такой важный вопрос, как мышление лидера, руководителя. Он заключается в том, что вы берете на себя полную ответственность за все происходящее, вы – лидер. К вам приходит команда или другие игроки, конкуренты и обращаются за советом. К вашему мнению прислушиваются.

Цель – стать тем самым лидером. Как к этому прийти, мы как раз и будем разбирать в этой книге. И первое, что необходимо сделать, это создать собственные правила, задать темп игры. Если вы этого еще не прописали, вернитесь к предыдущей главе и закончите упражнение.

Лидер умеет видеть всю игру со стороны и двигаться четко по своему плану. Многим сейчас может показаться, что следовать этому довольно трудно. Как вообще можно знать все наперед? Ведь в бизнесе многое непредсказуемо: меняются законы, Конституция, правила, налоговая выдвигает новые условия и так далее. Когда вы смотрите на все это, создается иллюзия неспособности влиять на события. Вам кажется, что все, что вы можете – это управлять лишь своей организацией и плыть по течению. Но поверьте, это не так. Изменения всегда были, есть и будут. Когда вы полностью создаете собственные правила, осознаете свою причинность, тогда получаете полноценное ощущение управления.

К сожалению, у многих бизнесменов это чувство полностью отсутствует. Им кажется, что они взяли в управление собственный бизнес, но раз за разом они натываются на какие-то проблемы, которые вынуждены решать. Они не хотят этого, это не входит в их планы. Но загвоздка состоит в том, что эти ребята вообще ничего не планируют и не ожидают. И я сейчас вовсе не о повседневных планах, ведь у каждого есть свой тайм-код на день, своя личная таблица. Я говорю о долгосрочных целях на вашу игру в бизнесе, вашу команду, как долго вы вообще будете оставаться в ней, и каким будет именно ваш рост. Чтобы это понять, прочувствовать полную причинность и ощутить реальное управление, а не иллюзию, вам нужно всему этому уделить внимание. Буквально расписать планы и правила. Быть способным увидеть свою игру со стороны. Когда же вы находитесь внутри, то все глубже тонете в процессах и проблемах.

*Лидерство – это и есть способность видеть происходящее со стороны.*

Лидерство – это как раз то, к чему мы с вами будем стремиться. Эта книга поможет вам значительно повысить ощущение собственной значимости в хорошем смысле этого слова. Вы научитесь вести этичный бизнес, что, безусловно, будет иметь положительный эффект в долгосрочной перспективе. Если сейчас вы осознанно выбираете действия, неэтичные или даже вредные по отношению к другим людям, то играете краткосрочно. Такая игра не может продлиться долго для вас, как управленца или бизнесмена. Даже если вы наберете огромное количество бонусов и привилегий в виде денег, личной выгоды, то в дальнейшем такая игра будет для вас опасна. С большой вероятностью все завершится не самым лучшим образом.

Моя задача – создать для вас долгосрочные, качественные сценарии игр, чтобы они не вредили другим. Только тогда вы сможете сделать свою игру интересной, полезной, как для себя, так и для окружающих, чтобы она не разрушала вас самих. Ведь когда вы намеренно наносите вред другим людям, то сами создаёте условия для того, чтобы в скором будущем они навредили вам. Это даже не вопрос кармы, как может показаться. Речь идет о том, что вы совершаете действия, которые скрываете от других, где-то внутри понимая их негативные последствия. Но что происходит на самом деле? Вы их прячете от себя, и наказывать за это, в конечном итоге, тоже будете самих себя. Зачастую это именно то, что вводит многих руководителей и бизнесменов в состояние полной безысходности, апатии к бизнесу, управлению.

Чтобы ваша игра была этичной, приносила пользу и вам, и другим людям, мы должны создать тот самый свод правил, который поможет играть в долгосрочной перспективе. Также благодаря нему вы будете идти к финансовому росту вашей компании, к масштабированию бизнеса, а не самоуничтожаться, не уничтожать себя из-за того, что совершили слишком много действий, которые нанесли вред другим людям.

Нет, в этой книге я не буду объяснять, «что такое хорошо, и что такое плохо», я здесь не для этого. Мы говорим, что можно сделать, чтобы стать действительно сильной фигурой, руководить многими судьбами, если такая задача имеется, при этом не выгорать и оставаться лидером, подобно тем, о которых вы раньше читали в книгах или в списках Forbes. Вы сами сможете стать исторической личностью, достойным примером для других. И наша с вами задача – сделать все возможное для этого с помощью этой книги.

## Почему важна цель для лидера

Итак, чем мышление лидера отличается от мышления обычного человека? Лидер просчитывает все шаги наперед, у него есть понимание и осознание целей и, что очень важно, осознание самого себя. Почему часто люди бизнеса, я знаю много таких примеров, внезапно исчезают: уходят в религию, в какие-то практики, верования или просто уезжают далеко от цивилизации? Часто это происходит из-за того, что они в какой-то период своей жизни вдруг поняли, что не знают, кем являются на самом деле. Возможно, они впервые задали себе вопрос: «Кто же я?» Например, одной из самых известных подобных историй у нас в России считается история миллионера Германа Стерлигова. В 2004 году предприниматель потерял значительную часть состояния и переехал с женой и пятью детьми в деревню Московской области.

Понимаете, вдруг, в какой-то момент эти люди спрашивают себя: «Для чего я все это делаю, для чего зарабатываю деньги, занимаюсь бизнесом?»

И, не найдя ответа, приходят к тому, что перестают видеть во всем этом смысл. И тогда в лучшем случае начинают искать его в религии, духовности, в экстремальных видах спорта. В худшем – в наркотиках, алкоголе и других разрушающих действиях, наносящих ущерб их телу.

Почему так происходит? Все потому, что в какой-то момент эти люди не создали себя, не обозначили собственную роль. Как я уже говорила ранее, когда мы находимся глубоко в игре, то не способны увидеть себя со стороны. Человек начинает теряться, и тогда возникают такие вопросы: «Кто я? Какие у меня есть способности? Какие качества? А кто меня наделит ими? Где я могу их приобрести? И как мне понять, куда я вообще иду?»

В конечном итоге, эти способные люди, владельцы бизнесов, руководители крупных организаций теряют свои позиции, уходят на поиски себя. И что мы видим? Компании рушатся, люди остаются без работы, страдают. А все потому, что их лидер в какой-то момент начал чувствовать себя нехорошо, стал менее увлечен собственной работой или вообще отошел от дел. В результате бизнес идет все хуже, сотрудники начинают бить тревогу, отлынивают от работы. Видя упадническое настроение своего руководителя, общий организм этой системы тоже начинает себя плохо чувствовать.

Перестает функционировать ключевая единица – руководитель. И, безусловно, вся система начинает ощущать это. Ведь если, например, в нашем теле выходит из строя какой-либо орган, весь организм старается компенсировать сбой. То же самое происходит и в «теле» организации. Когда самый главный компонент – владелец или руководитель фирмы – выходит из строя, то вся система начинает это компенсировать. Каким образом? В первую очередь, за счет снижения показателей. То есть люди занимаются не тем, чтобы увеличивать, например, продажи, а переключаются на другие дела. Происходит суэта, предпринимаются абсолютно не целевые действия. Команда буквально выходит из строя, думая, что в бизнес пришел кризис. Люди находят себе массу объяснений, хотя главной причиной является именно руководитель организации.

Среди моих знакомых довольно много людей, которые занимались бизнесом, кто-то 10—20 лет, а кто-то и дольше. Я видела, как в какой-то момент они просто выходили из игры, теряя смысл и саму суть. И все это происходило по той причине, что долгое время они держали в голове свою цель, знали, ради чего работают, к чему идут. Но однажды они достигали намеченного и уже не ставили для себя новых задач, чтобы двигаться дальше. Или же к этому моменту они просто выгорали (об этом мы тоже с вами поговорим).

Порой люди достигают своих целей годами, иногда этот путь длится 10—15, а то и все 20 лет. Но стоит понимать, что в начале пути ты находишься в хорошем состоянии: у тебя много

ресурсов, в семье все в порядке, есть желание и энергия. Но по истечении долгого времени, находясь в одной точке, можно потеряться и не понимать, куда идти дальше. Вот тогда уходит смысл, ради чего все делать.

Почему я работаю с владельцами бизнеса, с теми людьми, кто управляет процессами? Потому что это – самый главный механизм, это мозг организации. Налаживая процессы, сбои, которые происходят, мы приводим в норму и все остальное.

Весь секрет в том, чтобы выработать дальнейшую стратегию. Как раз с этим мы и работаем. Я помогаю руководителям и бизнесменам обозначить следующую точку, ту, что будет их зажигать, чтобы они не бросили на полпути бизнес, который строился долгие годы. Поверьте, такие мысли возникают в головах у многих. Человеку так хочется отойти от дел, что он сам создает для себя невыносимые условия игры. Тогда он вынужден оставить все, сказав, что в жизни произошло что-то такое, что повлияло на всю его карьеру, бизнес, и он был не в силах что-либо с этим сделать. Хотя на самом деле это создано специально, чтобы покинуть игру, потому что она перестала иметь смысл, например, из-за того, что были достигнуты все награды и победы.

Согласитесь, это выглядит ровно также, как в компьютерных играх: герой собирает на своем пути разные монетки, значки, награды и титулы. Он подпрыгивает, бежит дальше, но монетки рано или поздно закончатся. И что тогда делать? Все награды собраны, поле пустое. Не осталось никого, кроме самого игрока. Тогда возникает вопрос: «А кто будет создавать новую игру?» И мало кто понимает, что это под силу только самому главному герою. Никто кроме него не способен сотворить новые условия, расставить новые монетки и определить новую цель.

## Ответственность и свобода

Почему в начале книги я упомянула о том, что важно взять на себя полную ответственность за причины? Потому что когда вы приходите к моменту, когда поле игры пустое, а вы уже достигли всего, чего только могли, только вы, как тот самый значимый взрослый, можете создать для себя новые условия.

Есть одна хитрость, к которой я прибегаю в работе со своими клиентами. Она позволяет заранее позаботиться о том, чтобы не прийти к моменту, когда двигаться больше некуда и незачем. Все просто – необходимо позаботиться обо всем заранее, создать правила игры для себя и придерживаться той роли, когда вы наблюдаете за всем со стороны (помним, что погружаясь в игру с головой, вы перестаете ей управлять). Это как раз то, чем я занимаюсь со своими клиентами – возвращаю в них эту способность, помогаю прийти к тому, чтобы видеть ситуацию сверху, а, значит, управлять ею, не переставая быть в ней столько времени, сколько человек сам захочет.

У многих всё происходит случайно и внезапно, потому что они не научились этим управлять. Да, люди привыкли руководить крупными холдингами, организациями, бизнесом, но они не могут разобраться с собственной жизнью (игрой). Многие из них даже не подозревают о том, что это возможно, что есть

более интересная позиция, нежели просто решать рутинные проблемы, преодолевать барьеры. Они становятся похожи на скаковую лошадь, которая только и делает, что раз за разом берет новое препятствие. Но существуют куда более интересные роли.

Когда вы точно знаете, что выиграете, потому что уже просчитали и определили все шаги, тогда вы начинаете управлять своей игрой, а не она вами. С одной стороны, такое положение вещей может показаться немного скучным, когда нет никакой загадки. Однако подумайте, сейчас вы точно знаете, что утром пойдете на работу, ваш помощник скажет о том, что накопилось много документов, которые нужно подписать. Полдня вы будете разбирать эту кипу, а потом начнутся рабочие звонки, встречи, конференции, и так до позднего вечера. Полностью уставшим вы придете домой и упадете в кровать. И будет ощущение, что этот замкнутый круг не прекратится никогда. Такую игру хочется быстрее покинуть, потому что невыносимо каждый раз день за днем, год за годом выполнять одно и то же. Так может быть именно это скучно, а не то, когда вы сами планируете свою жизнь?

Почему еще важно четкое планирование ваших дальнейших шагов? Зачастую руководители берут слишком много задач на себя. Получается, что люди в команде прикладывают меньше усилий, но стоит понимать, что на вышестоящем звене много ответственности. Да, они зарабатывают больше, но и нагрузка гораздо сильнее. Так может уже начать двигаться к тому, чтобы не быть зависимым и иметь возможность влиять на ситуацию в глобальном смысле?

Когда вы находитесь в той же позиции, что и ваши сотрудники, тогда ваша компания теряет того самого значимого взрослого. Получается, что организация остается абсолютно без управления.

Почему многие бизнесмены не добиваются успеха? Как раз потому что плывут по течению. Но именно руководитель находится в системе, которая предполагает, что он должен действовать четко в рамках структуры. Если он сделает шаг вправо или влево, это понесет за собой огромные риски, к которым он может быть не готов. Почему? Да просто потому что не просчитал их, а если и просчитал, то не до конца в них уверен.

Чтобы учитывать все нюансы, важно видеть структуру со всех сторон. Только тогда вы будете понимать, для чего идете на риски, и к чему они могут привести. Тогда и ваши сотруд-

ники перестанут испытывать сильную тревогу, отлынивать от работы и давать плохие показатели.

*Позиция руководителя всегда «сверху».*

Руководитель – это мудрый человек с огромным опытом, тот, кто много знает о той области, той структуре, в которой работает.

## **За что я до сих пор не взял ответственность?**

Давайте определим, за что вы до сих пор так и не взяли ответственность. Выпишите всё по пунктам в блокноте, и самое главное, пусть ваши ответы будут честными для вас самих. Объясню, почему это важно: когда мы смотрим на самые потаенные уголки нашего сознания и подсознания, и видим, что много чего утаиваем от самих себя, тогда мы способны этим управлять. Например, вы вдруг поймёте, что переложили ответственность за отдел продаж на своего зама просто потому, что не захотели вникать в эти вопросы. Речь сейчас идет не о здоровом делегировании, которое помогает быть более эффективным. Я говорю именно про ответственность, которая в масштабном смысле влияет на всю организацию. Многие отказываются от нее, но сами от себя это скрывают, но в итоге то, от чего вы когда-то отказались, начинает управлять вами. Тогда из-за этого возникают проблемы, провалы, неприятности в бизнесе и не только.

Итак, вы прописываете и определяете для себя, почему в вашем бизнесе и в жизни в целом что-то идет не так, почему не растут показатели и ваш доход. Но как он может увеличиваться, если вы не управляете теми же продажами?

Кому-то может показаться, что управлять всем и нести абсолютно за все ответственность крайне сложно. Но вы бы тогда и не находились на позиции руководителя, теперь именно вы являетесь тем самым родителем. Да, мы можем сравнить организацию с семьей. И как вы думаете, что бы произошло, если бы мама или папа в какой-то момент перестали отвечать за своего ребенка?

Например, сказали бы: «Я буду сына только кормить, но гулять с ним не стану. Пусть сам справляется». Малыш пошел бы на прогулку, залез на горку, свалился с нее и получил травму. Тогда в таком случае родитель отхватит еще больше проблем в виде разбитых коленей или даже переломов. И главное, здесь некого будет винить, кроме себя самого. Также и в отношении бизнеса: нет виноватых в том, что он не приносит того дохода, который вы хотите. Еще раз: берем полную ответственность и причинность над тем, что происходит и рассматриваем те области, на которые раньше не обращали внимания.

Когда вы проделаете это упражнение, то ясно увидите, что упустили из виду какие-то важные моменты. Вернитесь к ним, найдите для них время и возьмите уже стопроцентную ответственность.

Если вы встаете на путь той личности, которая будет строить действительно масштабный бизнес, выходить на потрясающие результаты, то должны держать под контролем буквально все. Вам необходимо выстроить эту игру так, чтобы вам самим было интересно в нее играть, моделируя раз за разом новые и новые уровни. Отныне вы знаете, что никто не придет и не сделает для вас вашу же игру, не скажет, как лучше поступить, и какие новые достижения и награды вам получать. Создайте сами себе те привычки, которые будут полезны руководителю и помогут двигаться к финансовым результатам.

## **Привычки руководителя**

Как выйти на следующий уровень игры? Ставить новую цель сразу же, как достигли предыдущей. Многие прогорают именно на этом этапе: «Я достиг чего хотел, потратил на это все ресурсы. Все, больше сил нет. И нового уровня тоже нет. Ведь его никто не создал». Теперь вашей главной привычкой должно быть то, что на пороге достижения цели, вы ставите себе новую. А для того, чтобы не выгорать, важно формировать их правильно.

На самом деле предела в том, чего вы хотите достигнуть, не существует. Ограничения только у вас в голове. Кажется, что когда мы пришли к вершине, больше некуда идти, но это иллюзия. Нет той самой планки. Дело в том, что за ней – бесконечность. И только когда вы сами решаете, что достигли предела, то начинаете перегорать, пытаетесь уйти в разрушающие и нецелевые действия.

Важно выработать привычку ставить новые цели раз за разом, если вы, как руководитель, хотите повысить свой доход, расти и масштабироваться. Для многих может стать сюрпризом, что вы, прописывая новые качества для себя и суперспособности, делаете свою игру интересной, в первую очередь, для себя самого. Потому что тогда появляется полное ощущение, что вы этим управляете. И как здорово, что каждый раз в своих играх вы можете проживать жизнь в новом свете. Вы даже можете менять свой образ, стиль.

Почему многие руководители остаются без ресурса? Почему их перестают вдохновлять финансовые результаты? Потому что их жизнь становится скучной и пресной, никому не интересной и, в первую очередь, им самим. Чтобы этого не произошло, чтобы не потерять вкус к своей собственной игре, для этого и создаются новые цели и новый образ для себя. Только в такой игре руководители достигают невероятных высот.

В конечном итоге, от лидеров, от владельцев бизнеса буквально зависит жизнь многих. Вы платите деньги людям, которые содержат свои семьи, возможно, даже являются основными кормильцами. Когда прогорает руководитель, то умирает целая система, от этого страдает огромное количество людей. Несложно просчитать, как это влияет в целом на экономику и на благосостояние нашей страны, как и на волю к жизни, на уровень финансовой свободы. Очевидно, что, когда один человек выходит из структуры, покидает свой пост, перестает играть в эту игру, остальные тоже вынуждены из нее выйти.

## Кризис

Что произошло в кризис, который есть сейчас, когда пишется эта книга, и с людьми? Многие сломались. Руководители ушли с головой в новости. Их внимание переключилось с управления собственным бизнесом или организацией на внешние события. С этого момента они перестали вообще что-либо осознавать.

Почему в кризис одни компании рушатся, а другие продолжают существовать, и бизнес растет? По той причине, что руководители последних владеют своим вниманием, значит, они управляют этой игрой под названием «бизнес/организация».

Без внимания главного игрока  
организация не может существовать.

Я приведу простой пример, опять же из компьютерной игры. Попробуйте отвернуться во время важного действия. Что произойдет? Вас сразу же уничтожат, вас просто не станет. Вы закончите эту игру и в лучшем случае начнете заново. А что если в этот момент у вас уже не будет сил, времени и желания, так как слишком много уровней было пройдено? И все это из-за того, что вы на миг отвлеклись, увели взгляд в сторону. Главного ключевого лица в игре не стало. Когда ваше внимание переключается, естественно, все происходящее никем не управляется.

## Управление вниманием

Еще одной привычкой руководителя, который хочет успешно расти и повышать доходы, является управление собственным вниманием. Да, это из раздела осознанности. Почему в бизнесе тоже важна осознанность, спросите вы? Как раз по той же причине, почему нужно проходить личную трансформацию, проводить личные изменения, работать с экспертами и коучами. Это та самая способность управления собственным вниманием и осознанного отношения к игре под названием «бизнес». Также это все называется soft skills<sup>2</sup>.

Как можно добиться позиции вовне, если всю жизнь вы играли в игру изнутри? Вы были зависимы от обстоятельств. Вы просто пока не знаете, как это – взять и выйти, посмотреть на все со стороны. Это кажется чем-то нереальным. Книга как раз об этом. Вы прочитаете ее и поймете, что действительно готовы. Двигаясь от одной главы к другой, вы будете все больше приходить к осознанности. Появится четкое понимание, как нужно действовать.

Возможно, вы получили степень МВА, имеете прекрасное высшее образование, обладаете знаниями о ведении бизнеса, управлении организацией, но никто не научил вас, как не заиграться, не потерять основной смысл, и продолжать видеть его для себя в будущем. Никто не учит руководителя, как не выгорать, как не бросать свое дело и не уходить в депрессию. И даже если вам дали инструкцию, которую вы выучили наизусть, никто не расскажет о технике безопасности, а она крайне важна. И именно о ней мы и будем говорить в следующей главе.

---

<sup>2</sup> Soft skills – это гибкие навыки. Комплекс умений общего характера, связанных с личностными качествами, которые важны в профессиональной деятельности.

## **Важные мысли**

1. В бизнесе многое непредсказуемо: меняются законы, Конституция, правила ведения, налоговая выдвигает новые условия и так далее. Когда вы смотрите на все это, создается иллюзия неспособности влиять на события. Кажется, что все, что вы можете – это управлять лишь своей организацией и плыть по течению. Но поверьте, это не так. Изменения всегда были, есть и будут. Когда вы полностью создаете собственные правила, осознаете свою причинность, тогда получаете полноценное ощущение управления.

2. Чтобы всегда находиться в позиции лидера и не терять ориентир, необходимо вырабатывать дальнейшую стратегию. Обозначить следующую точку, которая будет вас зажигать, чтобы не бросить на полпути бизнес, который строился долгие годы.

3. В бизнесе нет виноватых в том, что он не приносит того дохода, который вы хотите. Поэтому важно брать полную ответственность над происходящим и рассматривать те области, на которые вы раньше не обращали внимания.

## Глава 3. Техника безопасности для руководителей

### Правила руководителя

Как я уже говорила, есть множество важных аспектов, которые руководитель должен учитывать. Это и создание своей собственной личности, и принципы работы, в том числе, этика<sup>3</sup>, то есть то, что для вас приемлемо, а что является табу.

В предыдущей главе мы уже обсуждали то, что на самом деле в бизнесе вершины не существует. И в действительности для всех она является гипотетической, а предел определяется самим руководителем. Так вот, как правило, он неясен и имеет лишь название. И здесь важно понять, как вы узнаете, что дошли до той самой вершины. Когда вы это сделаете, то техникой безопасности будет являться создание новых вершин. Сейчас объясню, почему.

На том плато, куда вы выходите, когда зарабатываете уже миллионы, миллиарды, многие останавливаются и считают, что достигли предела. Следующее, что будет происходить – это остановка и потеря интереса из-за отсутствия цели. Почему так происходит? Потому что для нашего мозга и психики отсутствие цели означает стагнацию, дальнейший спад и смерть. Если бы мы смотрели на график, это выглядело бы так: сначала стрелка идет вверх, пока не достигнет пика, затем, если не появляется новый интерес, начинается неминуемое снижение.

Да, это все относится к технике безопасности, так как удерживает нас на плаву, не давая утонуть. Если дальше не поставить еще более амбициозную цель, которая будет вас зажигать, то в какой-то момент вы начнете падать. Почему так происходит? Потому что только в таком случае вновь появляется желание достичь тех вершин, к которым вы стремились. Любой рост – это жизнь. Любое движение – это тоже жизнь. С точки зрения бизнеса и управления организацией, если вы не движетесь вверх, то неизбежно стремитесь вниз, и это важно понимать. Вот что подразумевается здесь под основной техникой безопасности.

Идеалы недостижимы. И хорошо, чтобы это происходило на протяжении всего отрезка жизни. Иначе есть риск, что все организации, бизнесы, холдинги останутся без самого главного – без вас, как руководителя. На этапе смены лидера, учредителей, бизнес остается брошенным, в этот момент им никто не управляет. За вашим детищем никто не следит. И зачастую именно в этот период компания терпит убытки и крах, а конкуренты вас обходят. Поэтому от состояния руководителя и его внутренней готовности идти вперед зависит и жизнь компании.

---

<sup>3</sup> Этика – философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе. Совокупность норм поведения.

## О кризисе возрастов

Со стороны может казаться, что жизнь руководителя яркая, удивительная и беззаботная. Люди считают, что он абсолютно преуспел в жизни, все есть: семья, дети, отдых на дорогах курортах, – ему повезло, он достиг всего, о чем только можно мечтать. В действительности же все совсем не так радужно.

Большой проблемой является то, что руководителям довольно сложно самим себе ставить дальнейшие цели. Почему? Потому что, например, когда вам 30, 40, 45 лет, то вы амбициозны, идете вперед, достигаете своих целей. А дальше устаете. Сил становится все меньше. Как же сохранять живость, не останавливаться и идти? Ведь управление – это огромная ответственность, постоянный стресс, напряжение изо дня в день. А есть еще семья, друзья, путешествия. В результате происходит дисбаланс. Либо придётся смириться с тем, что жизнь будет сводиться лишь к работе, либо что-то менять.

У многих после сорока лет происходит вынужденная компенсация. Кто-то уходит из семьи, заводит новую, кто-то бросается в духовность, о чем мы уже говорили, и так далее. Причину несложно объяснить – человек пытается компенсировать недостаток жизненных целей. Но как мы уже понимаем, совсем не теми действиями, которые помогли бы выйти из этого замкнутого круга. Руководитель пропадает на работе, находится в постоянном стрессе, который растет, сдавливаясь, как пружина. Если с этим ничего не делать, то, в конечном итоге, можно столкнуться с тем, что придется находить альтернативные, деструктивные способы: вредные привычки, разгульный образ жизни и прочее. Напряжение становится настолько невыносимым, так давит на человека, что он непроизвольно начинает искать хоть какие-то отдушины. И самое печальное, что поддержка семьи здесь не помогает. Во-первых, внутреннее напряжение намного сильнее. Во-вторых, такой человек не будет просить помощи, потому что он – кормилец, лидер стаи, и это для него станет проявлением слабости.

В такой момент важно увидеть, что ты находишься на грани того, чтобы уйти в компенсацию, в поиск спасения от проблем в разрушающих действиях. Вы много работаете, но это не дает результата, или сильно утомляетесь уже в начале дня. Вы раздражены – срываетесь на сотрудников, свою семью, друзей, все чаще пропадаете в барах, прибегаете к алкоголю. К сожалению, с этим сталкивается огромное количество руководителей. Поэтому важно вовремя понять и выявить это состояние.

Есть одна интересная вещь: когда вы зарабатываете меньше той суммы, которую хотели бы, тогда вами движут высокие амбиции, и вы буквально вырываете каждую возможность. На этом этапе ваш ресурс бесконечен. Но когда вы приходите к желаемой точке, и ваши потребности полностью закрыты, то мотивация с каждым разом снижается. Вам уже не нужно выживать и отвоевывать каждый кусок.

## Дно

Что же делать, чтобы не уйти в те самые разрушительные действия? На этом этапе крайне важно работать со своим состоянием. Например, мы с клиентами практикуем путь разрушения искусственным способом.

Это полезная подсознательная программа, когда вам нужно дойти до самого дна, оттолкнуться и вновь начать расти. Вы можете подумать, что у вас в этом нет необходимости. Но при этом может быть так, что именно сейчас все ваши действия направлены на то, чтобы оказаться на этом дне. Возможно, вы идете на риски, даже понимая, что они не оправданы в вашем бизнесе. Или тратите деньги на дорогие и не слишком нужные покупки. Бывает и так, что вы теряете финансы, куда-то невыгодно их вкладывая. То есть постепенно начинаете избавляться от своего дохода. В вашей жизни раз за разом происходят ситуации, которые ведут к поражению, потере статуса, позиций. Просто все это происходит неосознанно.

Благодаря этой технике, которую мы проводим с клиентами, можно дотронуться до искусственного дна. То есть делать все то же самое только для того, чтобы обмануть мозг, дать ему понять, что все потеряно, что это дно. Вот тогда человек начинает активно действовать, считая, что все плохо, денег нет, необходимо их снова заработать, и как можно скорее. Он снова хватается за все возможности и ищет новые пути развития.

Давайте вернемся к идее игры. Допустим, в компьютерной битве все действия проигрываются в виртуальном мире. Можно прожить любую историю, даже проиграть. Но быть лузером в реальной жизни никто не хочет, потому что потери могут быть колоссальными. Поэтому я и предлагаю окунуться в иллюзорный мир. А для нашего подсознания, на самом деле, нет разницы, происходит это в воображении или в реальности.

*Для мозга нет разницы, происходит что-то в реальности или нашем воображении.*

Эту систему можно буквально хакнуть – проиграть все игры, проработать весь минус (реальное дно) и выйти в безусловный плюс, расти дальше, полным сил и мотивации.

Ваши способности намного шире, чем вы можете себе представить. И, занимаясь напряженной работой, например, такой, как управление, не обязательно уходить в разрушительные действия. Достаточно использовать внутренние ресурсы и силу подсознания, чтобы жизнь и деятельность оставались вам по-прежнему интересны.

Зная, как все это устроено, можно добиться колоссальных результатов. Используя мощный инструмент подсознания, реально построить четкий план, прописать каждый шаг, который будет приближать вас к цели, даже к самой, казалось бы, невозможной. И это не волшебство. Это реальность, которой можно пользоваться.

В нашем подсознании скрыто множество ресурсов, личных историй побед, и, кстати, необязательно из нашей жизни. Это могут быть отрывки из книг, фильмов и так далее. Нам нравится читать об успехах других людей. И в момент, когда мы узнаем о них, начинают срабатывать зеркальные нейроны. То есть мы можем скопировать эти победы и примерить на себя. Но, к сожалению, также мы зеркалим и поражения. Получается, когда мы слышим о неудачах известных людей, наше подсознание может решить: «Круто! Он проиграл, но в конечном-то итоге стал великим человеком и сделал невероятный прорыв. Надо повторить».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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