



Мы помогли автору написать эту книгу, потому что считаем ее важной, правдивой и вдохновляющей. Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

Вы строите передовые компании, создаете новые рынки, решаете сложнейшие менеджерские задачи. Мы — осмысливаем, выражаем, рассказываем.

Лаборатория «Однажды» — это ювелирная мастерская по производству историй и кузница культуры оптимизма, которая и есть главный ресурс любой национальной экономики.

Дмитрий Соколов-Митрич,
генеральный продюсер

Евгений КОТОВ

ЦЕЛЬНОСТЬ лидера

как добиваться
сверхрезультатов
от себя и своей
команды

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 005.5
ББК 65.290-2
К73

Котов, Евгений Игоревич.

К73 Цельность лидера. Как добиваться сверхрезультатов от себя и своей команды / Евгений Котов. — Москва : Эксмо, 2022. — 224 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-156526-8

Большинству из нас кажется, что добиваться сверхрезультатов в бизнесе и карьере можно, только жертвуя личной жизнью. Но это не так.

Евгений Котов — эксперт в области практического лидерства и мотивации команд. Обучил более 100 000 руководителей и сотрудников в 15 странах мира. Обладатель звания «Железный человек» — трижды прошел дистанцию чемпионата по триатлону IronMan, то есть последовательно проплыл 3800 м, проехал на велосипеде 180 км и пробежал марафон в 42 км.

Опыт Евгения Котова доказывает: эффективный человек эффективен во всем. Только разлив внутреннюю гармонию и обретя цельность, можно раскрыться в качестве сильного лидера. В своей книге он предлагает рациональную технологию лидерства и прокачки необходимых качеств через ресурсы, которые дает спорт. Ведь в основе и того и другого лежит выносливость и философия сверхсложных достижений.

УДК 658.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-156526-8

© Текст. Котов Е., 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Оглавление

Предисловие	7
ЧАСТЬ 1. УМ.	
14 шагов к цели и один заплыв	15
Шаг первый. Двухэтажный шалаш	21
Шаг второй. Искра	25
Шаг третий. Режиссер-постановщик целей	35
Шаг четвертый. Мечты и шаблоны	45
Шаг пятый. Игра не должна заканчиваться	49
Шаг шестой. Быть, делать, иметь	55
Шаг седьмой. А царь — не настоящий: три вида лидерства	58
Шаг восьмой. Ценности	61
Шаг девятый. Источник энергии	69
Шаг десятый. PROнайм: львы или олени?	72
Шаг одиннадцатый. Волшебный вопрос на собеседовании	77
Шаг двенадцатый. Есть ли жизнь после найма?	81
Шаг тринадцатый. Пять столпов мотивации команды	85
Шаг четырнадцатый. Ключевая ошибка в планировании	90
ЧАСТЬ 2. СИЛА.	
17 уроков и умение крутить педали	95
Урок первый. Если хочешь сказать — скажи!	100
Урок второй. Как начать говорить и где взять правильные слова?	105
Урок третий. Будьте внимательны к тому, что вы «выдыхаете»	109
Урок четвертый. Не ловите «звезду»!	112
Урок пятый. Худшая стратегия — тишина	116
Урок шестой. Что такое «управление процессами», или можно ли сдать заказчику половину табуретки?	122
Урок седьмой. Навыки управления командой	128
Урок восьмой. Мой лучший в жизни найм	133
Урок девятый. Не тяните одеяло на себя	143

Урок десятый. Практический тайм-менеджмент, или когда начинать «есть лягушку»?	145
Урок одиннадцатый. Что такое «курсовая устойчивость лидера»?	148
Урок двенадцатый. Не срамливайте людей в команде	154
Урок тринадцатый. Ценность жесткости и цена гибкости	157
Урок четырнадцатый. Время, когда быстрые рвут медленных	161
Урок пятнадцатый. Олимпийские бизнес-игры	165
Урок шестнадцатый. Скрытые причины партнерских конфликтов	168
Урок семнадцатый. Не контролируйте людей, контролируйте договоренности	170
ЧАСТЬ 3. ВОЛЯ	
7 «железных историй» и забег вдоль линии судьбы	173
История первая. Герои на расстоянии вытянутой руки	179
История вторая. Айронмены из реальной жизни	183
История третья. «Это не мое пальто»	190
История четвертая. Принцип мотивации от Екатерины Второй	192
История пятая. Непопулярные решения	199
История шестая. Воля и сердце	203
История седьмая. Уссурийские тигры	208
Эпилог. Держать мир или двигать его?	213
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	217

Предисловие

Последнее время стало популярно начинать книгу со списка благодарностей: автор благодарит всех, кто вдохновлял его, помогал ему или даже мешал. Я тоже начну с благодарностей, но несколько иного рода: глубоко признателен всем, кто помог сложиться не только этому тексту, но и мне самому, — всем, о ком я пишу в книге, всем, кто хорошо и близко мне знаком, кто влиял на меня и формировал меня. Но прежде всего я должен поблагодарить за эту книгу людей, вовсе мне незнакомых.

Я благодарю будущих моих читателей, потому что я думал во время написания книги не только про них, но и для них. Я думал о том, что должен сделать книгу о лидерстве — о сильных людях для сильных людей, — но многие ли понимают, что такое «сила» и что значит «быть сильным»? Лидерство для многих ассоциируется с сильной харизмой и каким-то очевидным ресурсом: физическим превосходством, деньгами, связями. Лидер должен продавливать свои решения, потому что он обладает возможностями надавить или купить.

На самом деле — все это фикция. На своих тренингах я говорю про три вида лидерства: статусное, ресурсное, и реальное — и разбор по этим позициям сразу ставит все на свои места. Первые два — иллюзия. Третье — реальность.

Сила не в напоре и ресурсе. Ребенок, который борется со своей болезнью и побеждает. Старик, который, подобно искусствоведу и музыканту Михаилу Казинику, еще в молодости решил, что старости у него не будет, и теперь на время «отменяет смерть», чтобы поднять внуков и правнуков. Разве эти люди не сильные? Моя бабушка, без малого восьмидесяти лет, в этом году воевала с пневмонией: неделю за неделей она делала дыхательную гимнастику, которая должна была ей помочь, — она не воин? Руководитель, который в нынешние дни, когда вокруг все меняется в деловой сфере, продолжает пахать без отдыха, невзирая ни на что, потому что знает, что от его усилий зависят люди и рабочие места, — разве он не сильный? Даже если у него не все получается. Юноша, который отчаянно пытается найти свое место в жизни и пробует то одно, то другое дело, — разве справедливо считать его слабым? Моя книга посвящена тем, кто уже и так силен, просто не осознает свою силу. Как в известной короткометражке «Validation» («Подтверждение») Курта Куэнне, в которой главный герой — работник бесплатной парковки. Его задача — тупо ставить штамп «подтверждено» на парковочные талоны. Но он выходит за пределы своей функции и просто начинает каждому говорить слова поддержки — и тем самым «подтверждает» их особость. «У вас потрясающие скулы», или «У вас мужественный вид, скоро все заметят это». И вот уже все забыли про машины и парковку, а к стойке героя выстроилась очередь в полгорода.

Так и я — готов сказать слова поддержки любому, кто воюет с обстоятельствами и готов идти до конца, чтобы победить. Чтобы держать или двигать этот мир. Для всех, кто сопротивляется вызовам, кто в бизнесе, кто у руля, мои слова — простые, как вдох: вы в порядке, вы на правильном пути. Вам посвящена эта книга, вам благодарность за то, что она появилась.

Сила — внутри человека, а лидерство — это те круги на воде, то влияние, которое оказывает сильный человек на других. Корень любого лидерства — во внутренней гармонии. Когда человек гармонизирует свои желания, силы, возможности и цели в единую систему, становится цельным, перестает сомневаться в себе и своем деле, он

как магнит начинает собирать вокруг себя людей. Потому как цельности в мире очень мало. Это ресурс подороже денег. И именно об этом типе лидерства я хочу говорить.

Но почему вы должны меня слушать?

Мне кажется, я свел в гармоничное целое три мои страсти: семью, спорт и бизнес. Недавно ко мне приезжали журналисты и спрашивали: «Ваши соцсети свидетельствуют, что вы и спортсмен, и семьянин, и успешный бизнесмен. А как? На витрину работаете или правда так?»

Большинство людей смотрят на эти три составляющие активной жизни как на что-то взаимоисключающее. Всем почему-то кажется, что для успеха чем-то одним обязательно нужно пожертвовать. А еще лучше — двумя. Хочешь добиться чего-то в бизнесе — забей на семью и здоровье. Хочешь взять спортивную высоту? Все, конец бизнесу, а о создании семьи даже не думай. Хочешь быть отличным отцом и мужем? Занимайся только семьей, для семьи и во имя семьи, а об остальном забудь.

Вторая распространенная иллюзия «по совмещению» зиждется на идее компромисса — «наверно, справится с тремя или четырьмя задачами можно, если немного отступать от идеала: немножко недоделаю в бизнесе ради семьи, немножко недоделаю в семье ради спорта, в спорте — ради бизнеса». Опять не то. Мне это напоминает разговоры молодых родителей: «...вот интересно, а когда появляется второй ребенок, любовь к первому уменьшается, разделяется на две любви поменьше?» А опытные товарищи говорят: «Да как же. Ждите. Она умножается, и появляются две большие любви». Так же и наши главные задачи: если пытаться их «уменьшать», ничего не получится. Дзен в синергии, в совмещении и умножении энергий. Ведь даже античные атлеты одновременно являлись философами, поэтами, ораторами. Потому что древние греки верили: источник силы находится там, где пересекаются разные линии человеческого развития. И философ всегда обгонит человека с сильными ногами и пустой головой.

Спустя тысячелетия ничего не изменилось. И сегодня в бизнесе преуспеет тот, кто не заиклен на бизнесе, у кого есть много чего другого: здоровье, семья, досуг.

Вот спрашивает меня все тот же журналист: «Как вы все успеваете?» А я его вопроса даже не понимаю. Все взаимосвязано. Это как если б он спросил: «А как вы успеваете и есть, и спать?» Просто ничего не нужно доводить до крайности. Любая здравая идея, доведенная до абсолюта, опасна. «Спать постоянно — или не спать вообще», «спорт и ничего кроме спорта — не встану с кресла, хоть убейте», «заработать все деньги мира — жить от зарплаты до зарплаты» — все эти крайности не работают. Но вот когда тебе удастся воспитать в себе внутреннюю гармонию, есть и шанс на умножение возможностей, на сверхрезультат.

Сейчас многие заиклены на рывке: «прорыв» и «рывок» ценятся особенно. Но вспомню свой опыт триатлонской дистанции, опыт айронмена: что толку совершить рывок и финишировать на сведенных коленях, падая за пять метров до финиша и доползая до него на карачках. Убить все здоровье ради результата? В чем тогда результат, в чем цель? Поверить в себя и умереть? Нет ничего ценнее равновесия целей, баланса, но его невозможно купить. Это только личный труд, опыт. Его надо прожить.

Я поделюсь с вами, как это проживается. На конкретном личном примере. Настолько конкретном и настолько личном, что я долго не решался рассказать эту историю. Даже многие из моих ближайших друзей и партнеров, скорее всего, сейчас увидят меня совсем с другой стороны.

Однажды я узнал, что от меня отказался отец. В 12 лет я случайно у бабушки нашел свое свидетельство о рождении и заинтересовался, потому что к нему была приложена медаль: всем детям, родившимся в 1980 году, в год Московской Олимпиады, давали памятный сувенир. Медаль медалью, а фамилия на ней какая-то незнакомая, не моя. Отчего? Родные отвечали странно, поведали какую-то запутанную историю: будто у мамы была девичья фамилия

от второго мужа прабабушки. И как-то подозрительно смутились. Я, как это обычно делают дети, запомнил этот случай «навсегда», а потом, конечно, забыл. А когда мне было 23 года и я уезжал в Москву, мой дед сказал мне правду. Он показал мне старую чужую фотографию, на которой я увидел свое лицо, и сказал, что это мой настоящий отец. И я узнал, что мой отец отказался от меня, когда мне был один год.

У него были другие планы на жизнь. Он должен был ехать в Германию на учебу (хорошая и ценная возможность по тому времени) и по ряду причин моя мама со мной в его планы совсем не вписывалась. Дальше было судебное разбирательство по признанию-непризнанию отцовства; представляю, сколько моему отцу пришлось врать. Это был шок для моей семьи, и шок для всего нашего района. Все у ближнего соседского круга на глазах. Потом я узнал, что дед после одного из заседаний суда сказал: «Так, на этом мы заканчиваем клоунаду, цирк закрылся, сами воспитаем».

Вот про моего отца точно можно сказать, что между семьей и работой он выбрал работу и баланса вряд ли достиг. И в результате он действительно сделал блестящую военную карьеру, своего добился. Но был ли счастлив с таким дисбалансом в жизни? Насколько я могу судить по косвенным признакам — нет. Мне его по-своему жалко, потому что я думаю, что 41 год назад моя мама полюбила все-таки очень достойного человека, но в тот момент по житейской глупости, невежеству и отсутствию правильного наставления со стороны его собственной, родительской, семьи, он ошибся. Но его поступок стал искрой для меня.

Меня воспитывал мой второй отец, Игорь. Он не с нами уже, несколько лет назад ушел. Он принял меня, когда мне был один год, — это был человек с чувством долга. Но по сути, он тоже выбрал работу, потому что нами не занимался вообще. Он был хороший человек, но и в нем не было этой гармонии. Он просто работал. И не интересовался детьми. А стресс от такой дисгармонии время от времени заливал алкоголем.

Это одна из причин, по которой я не злоупотребляю спиртными напитками, работаю и своими детьми очень даже интересуюсь. Оба моих отца дали мне потрясающую школу. От каждого в моей душе на всю жизнь осталась искра амбиции. Папа Игорь научил меня как НЕ надо вести себя со своими детьми. Я на всю жизнь усвоил, что детьми надо заниматься, пока они по тебе скучают. Чтобы потом не подтирать злые сопли и запоздало говорить: «Ах, я о тебе заботился, я всю жизнь на тебя отпахал, а ты...» С детьми нужно быть в момент, когда они тебя жадно ждут с работы.

А «первый» отец преподавал мне еще более крутой урок: он позволил закольцевать важную для меня тему. В 2009 году я встретил девушку, которую я полюбил и которую, как мне кажется, любил всю жизнь, — даже когда ее еще не знал. Когда мы поженились, у нее было две дочери: старшей 11 лет, младшей 5.

Эти дети стали моими, не по документам, а по духу, по отношению. С первого дня я называл их исключительно дочками. Сколько мог я дал любви старшей, сейчас она уже самостоятельная, у нее своя жизнь. А младшая год назад поменяла отчество и фамилию на мою. По собственной инициативе, искренне и добровольно. Это был осознанный шаг с ее стороны, и это событие словно перечеркнуло ту большую несправедливость, которая была когда-то совершена со мной.

Я реально закончил всю эту «клоунаду», и моя история не про сопли, а про невидимые миру силы, про потрясающие уроки, которые можно извлечь из чего угодно — даже из собственной беды.

Но эта книга написана не только для того, чтобы вас вдохновить. На одной мотивации далеко не уедешь. Я иду к вам, чтобы дать важные знания о том, как стать человеком, за которым пойдут другие. Ведь теперь в своей компании мы консультируем и усиливаем бизнес-лидеров из разных сфер, у нас наработана теория и методология пробуждения и развития лидерских качеств, и я знаю, как это делать.

Людям свойственно себя недооценивать — так удобнее жить. Исполнительным сотрудником иногда быть надежней, чем лидером. Мы

убеждаем себя, что выполнять чужие распоряжения проще и легче, чем взять на себя ответственность за команду и повести ее к собственным целям. И в этот момент мы совершаем страшную ошибку, цена которой — собственная нереализованная жизнь. Я твердо уверен, что лидером может стать каждый. Лидерские качества есть у всех, как у каждого человека есть мышцы. Но у одних они еще слабые, а у других — накачанные. Накачать мышцы тоже ведь может любой, только силу воли бы приложить... Но я знаю, что еще нужна искра. Пробуждение. Подтверждение.

Она может появиться, когда тебе станет совсем плохо, и ты дойдешь до края. Она может зажечься и вывести тебя из неудачи. Она может мелькнуть в результате неожиданного потрясения, когда ты узнаешь новое о себе или о мире. Она может сверкнуть для вас на одном из моих тренингов.

Искра — своего рода сверхмотивация, когда ты понимаешь, что пришло твое время измениться и испытать себя. С этого начинается любая история — с героем случается событие, после которого он уже никогда не будет прежним. И теперь ему нужно сделать все возможное и невозможное, чтобы обрести новую версию себя. Приблизительно так люди однажды решают стать Ironman. Тоже ведь задача, которая поначалу кажется невозможной?

Я нашел для себя многое в триатлоне, стал «железным человеком» — трижды прошел дистанцию Ironman, то есть последовательно проплыл 3800 метров, проехал на велосипеде 180 километров и пробежал марафон в 42 километра. Просто ли это сделать? Ну, почитайте. Нужно ли? Как по мне — да. Это та самая искра.

Поэтому здесь, в этой книге, вы найдете не только рациональную технологию лидерства, но и взгляд на нее сквозь призму спорта на выносливость, философию сверхсложных достижений. Ведь и в том, и в другом много общего. Это неотъемлемая часть того, без чего вы никогда не станете лидером. Научиться продолжительное время плыть, ехать на велосипеде и бежать — это тоже наука о цельности:

как в триединстве ума, силы и воли (так строится триатлон) найти инструменты для достижения гармонии и баланса.

Вы уже взяли эту книгу в руки, немного узнали обо мне, первый шаг сделан. Пойдемте дальше! И вы наверняка сможете раскрыть в себе то, о чем даже не подозревали. Увидеть, где ошибались, а что делали правильно, хотя и сильно сомневались в своей правоте. Кто-то найдет новые решения, кто-то — новую мотивацию. А для кого-то во время чтения сверкнет та самая искра, которая поведет вас по вашей собственной «железной дистанции» к желанным целям.

ЧАСТЬ I

УМ

14 ШАГОВ К ЦЕЛИ И ОДИН ЗАПЛЫВ

Эпизод из жизни:

Поражение превращается в победу

Как сказал бы мой тренер Дмитрий Ростягаев: «Запомни, моя задача — тебя подготовить. А не убить».

Кто-то приходит в Ironman из спорта. Ironman — экстремальная разновидность триатлона, и многие привыкшие к нагрузкам спортсмены однажды решают бросить себе этот вызов и достичь нового пика.

Кто-то — из бизнеса. Бизнесмены — люди изначально заряженные на достижения, на победу, неслучайно многие из них профессионально занимались каким-либо видом спорта. Занимались — а потом перестали. У многих бизнес-лидеров работа — это жизнь, в которой не так много праздников и выходных, но много «дистанций», которые нужно постоянно преодолевать. И однажды может появиться в голове невольная мысль, что кроме ежедневной пахоты у тебя вообще ничего нет. А отдых в виде банкетов, любимого ресторана вечером в пятницу, а также несколько выездов в год покататься на лыжах и на Лазурное побережье — штука веселая, но однообразная и не имеющая ничего общего с драйвом спортивного адреналина, вкус которого был в детстве. И однажды тот, кто еще вчера считал себя молодым волком, рвущим всех направо и налево, обнаруживает себя на диванчике, с оформившимся пузи-

ком, одышкой и бокалом хорошего «напитка» в руке. И его озаряет: «Ой! А не промахнулся ли Акела?» И он идет в спортзал, возвращать молодость. А поскольку предпринимательское мышление прочно настроено на соревновательный и достигаторский режим, многие быстро встают на дорогу, ведущую прямоиком к Ironman.

У меня был третий путь. Я пришел и не из спорта, но и не из-за «пузика». Хотя я всегда вел здоровый образ жизни, профессиональным спортсменом меня назвать нельзя. Но и рестораны с отдыхом на пляже я никогда не считал достойным хобби, поэтому нашествия лишних жировых клеток тоже удалось избежать. В «Айрон» меня привел третий путь, который можно назвать синтезом первых двух. Я пришел в него из больницы.

В 2017 году я гармонично чередовал свою бизнес-практику с тренировками по боксу и джиу-джитсу. При этом никаких спортивных амбиций у меня не было — боксом я занимался с подросткового возраста, мне это нравилось, и я тренировался, что называется, «для себя». Так получилось, что, регулярно делая какое-то количество силовых тренировок, я случайно дотренировался до кандидата в мастера спорта по жиму штанги лежа. И в какой-то момент кто-то из моих тренеров посмотрел на меня, оценил форму и сказал: «Если с этим парнем плотно позаниматься месяца три, то это точно мастер спорта!» Слова тренера меня вдохновили, и я приступил к тренировкам.

На занятиях со штангой я к тому времени легко жал 125 килограммов. Норматив для моего веса в 75 кг на мастера спорта был 135 кг. Я зарегистрировался на чемпионат России на соревнования по версии AWPC (AWPC — федерация пауэрлифтинга, проводящая спортивные соревнования на международном уровне среди силовых дисциплин, в числе которых жим лежа). И понеслось. Я не бросил единоборства и занимаюсь ими до сих пор. Но что-то внутри зажглось, и меня поглотило желание достичь нового высокого результата. Я стал готовиться к соревнованиям. Можно было

выбрать троеборье — присед, жим, становая тяга, — но я решил для начала ограничиться жимом от груди.

За две недели до чемпионата России я пришел на тренировку после работы. Усталый. Перед этим неделю не высыпался. Тренер посмотрел на меня и сказал: «Так, давай сегодня позанимаемся в “лайтовом” режиме». Но я такого себе уже позволить не мог, потому что я же спортсмен, привык к нагрузкам и вообще — «бессмертный». И возразил: «Спокуха, тренировка будет нормальная». Лег под штангу, сделал несколько подходов и на одном из рывков порвал себе грудную мышцу. Это случилось на четвертом подходе. Опускаю штангу вниз — и у меня «стреляет» в левой груди с такой болевой отдачей, что я вскрикнул. Тренер подхватил штангу, а я еще 10 минут не мог встать из-за болевого шока.

Я слетел с чемпионата, не выполнил мастера спорта — на тот момент. И буквально рассвирепел. Первая мысль — теперь я точно это сделаю! Меня «зацепило / закусил удила» — я решил, что все равно эту «непобеду» заткну чем-нибудь глобальным. И тут я впервые серьезно подумал об Ironman.

Я не помню, когда впервые услышал это сочетание слов. Где? От кого? Но я помню, как, услышав, начал гуглить и, читая, не верил собственным глазам. Это было именно то, что я неосознанно искал в последние годы. Меня поражала и привлекала невыполнимость самой задачи: 3800 метров плыть — а я не очень хорошо плавал, 180 километров ехать на велосипеде — а я никогда не пробовал тренироваться на спортивном велосипеде, и еще 42 километра бежать — а я не любил бегать. И все это нужно было сделать без отдыха и уложиться в 17 часов. Масштаб поневоле вызывал трепет.

Да что там «трепет»? У меня впервые за много лет появился мандраж и щекотка под ложечкой. Проще говоря, я боялся. Я не понимал, как это можно сделать, чтобы не отломились коленки. Или чтоб не сорвать сердце. Не умереть на трассе. В отличие от контактных видов спорта, которыми я занимался всю жизнь, это было соревнование на выносливость, соревнование с самим собой. И я

понял — вот она, настоящая цель. Я хочу этого, боюсь этого, и я сделаю это. В детстве часто были такие моменты, когда ты вечером возвращаешься с тренировки по темной улице, а впереди стоит компания незнакомых парней. И ты говоришь себе: «Иди прямо, не сворачивай!» И идешь сквозь них, каждую секунду готовый драться. И проходишь. Вот так я пришел в «айрон»: «Страшно? Значит, это прикольно!» Когда об этом узнали мои друзья, они сказали: «Женя, да куда тебе в твоём возрасте ещё триатлон!?» Но как бы ещё сказал мой тренер: «Если тебе страшно — значит, тебе туда!»