



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 — осмысляем, выражаем, рассказываем.

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

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

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 развив 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 стравливайте 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
<b>ЧАСТЬ 3. ВОЛЯ</b>	
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
<b>АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b> .....	<b>217</b>

## 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 слабаком? 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 отступить 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 зациклен 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 зациклены 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 напрямик 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!»

# ШАГ ПЕРВЫЙ

## Двухэтажный шалаш

---

Я расскажу вам про грандиозную стройку, в которую не верил почти никто. Это история одного маленького мальчика. Когда вы достигаете совершеннолетия, каким результатами вы можете гордиться? Спортивными? Учебными? Да, конечно. Но это личные победы. А в детстве? Какие могут быть достижения в команде? Собрать мальчишек и залезть к соседу в сад, нарвать вишни — этим гордиться сложно.

Тридцать лет назад в Новосибирске один деятельный шкет собрал несколько десятков ребятишек, объединив их общей целью. Однажды он гулял по лесу с родителями, выгуливая свою овчарку, и увидел сломанную пополам сосну.

Может, она сломалась от старости, а может быть, ее перебило молнией — эта версия мальчишке нравилась больше. Но бойкая мысль уже неслась дальше. По пути домой пацан размышлял, что эта созданная природой арка — идеальный каркас для стройки. Но одному такую задачу осилить было невозможно.

Тогда он собрал большую команду сверстников — своих друзей со двора, приятелей из соседних домов, тех, с кем играл в прятки и войнушку. И произнес пламенную речь. Ее основная мысль сводилась к тому, что пришло время построить гигантский шалаш, Царь-шалаш, чемпион среди шалашей. Сейчас или никогда! Говорил

он ярко, горячо и убедительно, и за это время к команде примкнуло еще несколько сомневающихся и сочувствующих.

Цель была обозначена коротко и точно — построить шалаш. Не «собирать папоротник», не «заниматься обсуждением и планированием», не «прогуляться для начала по лесу до необычной сосны». А просто взять и сделать. «Пойдемте и построим супершалаш. Я знаю где».

Мальчишка взял на себя управление проектом. Он распределил задачи по группам, обозначил им цели: кто-то собирал палки для укрепления стен, кто-то таскал папоротник, которым эти стены выстилались, кто-то занимался возведением балок и перекрытий. Основа строения была заложена в тот же день ближе к вечеру. Но почти всю неделю пацаны бегали на полянку к шалашу, достраивали его, дорабатывали и укрепляли. Идея оказалась очень жизнеспособной, а цель — достойной затраченного на нее времени.

Благодаря такой тщательности подхода, через несколько дней в шалаше появился второй этаж. На значительной высоте внутри поперек шла одна из веток сломанного ствола. В процессе строительства родилась идея отдельно выстлать ее палками. Так появился еще один этаж, похожий на балкончик, на котором могло поместиться три человека. Этот уникальный шалаш простоял в лесу месяц и служил поводом для заслуженной гордости всех, кто участвовал в стройке. А потом его кто-то сжег. Но во дворе еще долго рассказывали историю о невероятном двухэтажный шалаше — и многие уже в это не верили.

Оценивая те события сейчас, я понимаю, что все было сделано по всем правилам реального лидерства. Появился вожак, у него возникла идея. Он набрал команду и сумел ее зажечь. Он правильно подошел к управлению проектами внутри общей задачи, благодаря чему вся команда достигла цели. Я недавно случайно вспомнил эту историю и был сильно удивлен, что вообще забыл ее. Тогда мы крепко сдружились со многими участниками этого сумасшедшего предприятия, потом дружили много лет. Они доверяли лидеру и готовы были

идти за лидером, чтобы сделать еще что-нибудь такое же крутое. Вы уже, наверное, догадались, кто был этим мальчишкой.

Это был опыт постановки цели, опыт мотивации и опыт по формированию команды. Это был первый пережитый восторг командной победы. И, должен сказать, вкус командной победы ни с чем не сравним. Это смесь своих и чужих эмоций и чувств, приумноженная энергетика, взрыв.

Когда человек говорит: «Я хочу стать мастером спорта или Ironman», — это достижения крутые, но индивидуальные. Настоящий лидер говорит немного иначе: «Я хочу зажечь темой Ironman десять человек, создать успешную команду». Мало кто захочет заморачиваться с тем, чтобы тянуть и организовывать группу вместо того, чтобы упорно тренироваться в одиночестве. Это не голословный пример. У меня есть небольшая цель, которую я практически реализовал на момент написания этих строк, — увлечь десять человек из моего окружения триатлоном, и чтобы они прошли «железную» дистанцию. Пятеро уже есть. А вообще, это должна быть команда, объединенная во всем, даже в мелочах — например, единая форма для своей небольшой любительской сборной. И меня это зажигает. Это очень важный момент — делать то, что зажигает человека. Способны ли вы зажечь своей целью других людей?

Поверьте, в каждом человеке заложена тяга пережить победу под названием «Вместе». Но пока ты не попробуешь какой-то экзотический фрукт, ты не сможешь мысленно получить удовольствия от его вкуса. Потому что ты еще его не знаешь. И очень часто человек, не попробовавший фрукт «командная победа», не узнавший удовольствия от этой приумноженной общим достижением энергетике, не может даже понять, в чем этот кайф, и продолжает узко мыслить категориями личных достижений. Вспомните, сколько раз вы встречали в жизни людей, которые с гордостью и пафосом говорили: «Я никому ничего не должен. Я отвечаю только за себя».

Именно поэтому, помимо увлечения боевыми искусствами и триатлоном (хотя триатлон я тоже стараюсь сделать общим де-

лом), в моей жизни появился яхтинг — парусный спорт. В боевой схватке ты всегда один на один с противником. В триатлоне, даже если ты бежишь вместе «со своими», на самой дистанции ты один на один с собой — со своими усталостью, слабостью, сомнениями. Да, твоя команда переживает те же эмоции плечом к плечу, да, вы вместе готовились, тренировались, у вас общая мотивация, но сама дистанция — она личная. В парусном спорте ты по определению работаешь в команде. Поэтому мы — я и моя команда — организуем бизнес-регаты, на которые собираем предпринимателей. Для большинства из них яхтинг — совершенно новая тема. Это направление бизнеса одно из любимых моих детищ, потому что всего за одну неделю на яхтах все участники осваивают тему «практического лидерства». Погружаются в реалии командной работы, соревнований, обучения и взаимодействия со стихией. Как говорят те, кто прошел у нас этот лидерский курс: «Есть жизнь до бизнес-регаты, а есть после». Но мы пошли дальше: мы собираем и детские регаты, чтобы развивать у детей лидерские навыки с юного возраста. Больше всего слез и эмоций именно в таких командных мероприятиях и победах. А началось все с шалаша, когда я впервые понял, каково это — вместе победить.

Ваши дети уже испытали это чувство? Если нет — задумайтесь. Возможно, вы прямо сейчас упускаете самое главное.

### **Главное:**

- I. В каждом человеке заложена тяга пережить победу под названием «Вместе».**



# ШАГ ВТОРОЙ

## Искра

---

Каждый человек способен почувствовать в себе особую искру лидерства. Недавно мне довелось участвовать в Family-Regatta, которую организовала моя младшая дочка со своими одноклассниками. Это сделали восьмиклассники в рамках проекта при МГУ. Меня же пригласили выступить в качестве спикера. Дети все делали сами: договаривались с яхт-клубом об аренде яхт и организации гонок, сами формировали меню для фуршета. Итог: около 10 семей — родители с детьми — приняли участие в регате. Составляли карты целей, сами тренировались и осваивали парусный спорт, сами в полной мере ощутили вкус настоящей командной работы и драйва соревнований. Дети поняли и почувствовали, что, когда семья переходит в состояние «команда», лидером может стать любой член семьи, даже самый младший — если в этот момент он больше других готов к ответственности. Этот настоящий, «небумажный» эксперимент ребята позже защитили в МГУ и заняли первое место в проекте Kinder-MBA.

О чем все это говорит? О том, что, по сути, у каждого внутри горит искра, этот невосполненный дефицит настоящего командного лидерства. И пламя от этой искры может загореться в любой штатной и нештатной ситуации, воспламенив всю команду. Не бывает лидерства индивидуального. «Сам себе лидер» или лидер без команды — это уже история про личную эффективность. Но даже очень эффек-

тивный человек в одиночку не может сделать и сотой части того, на что способна хорошая команда. Здесь действует принцип Генри Форда: организованная группа всегда сделает больше и быстрее, чем один гениальный мастер. Ведь в ней начинает действовать «синдром Битлз», когда  $1+1+1+1$  дает в сумме не четыре, а сорок.

Но и у этой искры, у магического влияния на команду есть своя цена. Лидер — это тот, кто способен от чего-то отказываться. Чем-то лично пожертвовать прямо сейчас, чтобы получить гораздо больше завтра или даже послезавтра. Отказаться от сегодняшнего праздника, покупки дорогого автомобиля или даже строительства дома — и все это ради будущего. Отказ — это вообще обязательная составляющая любого поступка. Даже чтобы просто пошевелить рукой, надо отказаться от состояния покоя.

Сейчас принято драматизировать «лихие девяностые». Мы со священным ужасом и пафосом перечисляем реалии тех лет: миллионы людей нищенствовали, тысячи предприятий закрывались, демографическая яма углублялась с каждым месяцем, по улицам слонялись беспризорники. Такое ощущение, что пугаем сами себя, чтобы примириться со своим нынешним положением, оправдываем собственное бездействие. Мое детство и юность прошли в девяностые, и я точно помню, что мы никогда не голодали. Да, жили скромно: постепенно перешли на картошку, макароны, гречку, но все-таки не голодали и главное — никогда не ныли.

Колбаса была редкостью на нашем столе. А сыр, мясо (в основном куриные окорочка — «ножки Буша», которые поставляли в Россию из США в начале девяностых), мы ели только по праздникам. Я помню, как морозной зимой после школы я заходил в гости к бабушке. А у нее «в заначке» часто лежал кусочек колбасы. Иногда, когда мы пили чай, бабушка делала мне бутерброд с этой колбасой, и я всегда думал: «А что, разве сегодня какой-то праздник?» Я на всю жизнь запомнил вкус этой колбасы — он и сейчас для меня вкус праздника.

Я учился во втором классе, когда мы с родителями полетели в Беларусь, к родственникам. В Гродно тогда жила моя троюродная

ЛЮБАЯ ЗДРАВAYA ИДЕЯ,  
ДОВЕДЕННАЯ  
ДО АБСОЛЮТА,  
ОПАСНА.

сестренка. Мы до сих пор очень тепло общаемся, хотя она живет уже в Норвегии. Я тогда поразился какому-то невероятному масштабу гостеприимства. Стол буквально ломился. То, чего мы не ели даже по праздникам, здесь было на столе каждый раз, когда мы садились обедать или ужинать. Я тогда впервые попробовал куриные котлеты — я и не думал, что из курицы можно сделать котлеты! Я не мог понять, что происходит. В конце концов не выдержал и спросил:

— Тетя Люся, а почему у нас уже четыре дня такой стол, у нас что — праздник?

На что она улыбнулась и ответила:

— Нет, это просто потому что вы наши гости.

Я запомнил это на всю жизнь, а самое главное — взял для себя это как некий стандарт, ритуал. Ведь гостеприимство — ритуал, который закладывается именно в семье.

Точно так же невозможно представить без ритуалов любую команду: будь то хоккейная пятерка и вратарь, государственное устройство или коммерческая компания. Лидер — это тот, кто наделяет пространство смыслом. Запомните, пожалуйста, эту мысль, она нам еще пригодится.

Вкус победы важен еще и потому, что теперь ты знаешь, чего достигать. Ощувив его раз, ты захочешь испытать это чувство снова и снова. Я вырос в знаменитом новосибирском Академгородке. Это было государство в государстве, республика ученых и интеллигенции, здесь люди жили по особым правилам и законам. Торговать, продавать что-то считалось постыдным занятием. Но в девяностых даже здесь на улицах появились первые «бизнесмены» — те самые, которые около магазинов продавали всякую всячину с ящичков, накрытых газетами. И однажды я увидел двух своих одноклассников, продающих ведрами картошку. Первая мысль у меня была: «Как им не стыдно? Так нельзя!»

И тем не менее в начале девяностых мои родители тоже задумали небольшое коммерческое предприятие — возить из Минска джинсы-варенки. Главное правило этого бизнеса звучало так: ни в коем

случае не рассказывать о нем бабушке. Папа на неделю пропал, привозил кроссовки, джинсы, а в доме наконец-то появилось относительное изобилие. Я тогда отметил для себя два момента. Во-первых, мне было стыдно обманывать бабушку. Родители зарабатывают деньги, это здорово, но почему обязательно нужно это скрывать? А во-вторых, я все-таки преодолел в себе презрение к торговле. Я понял, что бизнес — это тоже работа, которая может приносить приличный доход. И эти два вывода стали потихоньку соединяться у меня в голове.

Часто искрой, которая воспламеняет в человеке лидерские качества, становится обычный житейский дискомфорт. Я знаю огромное количество людей, которые остались бы на том же месте, если бы в какой-то момент обстоятельства непреодолимой силы не лишили их возможности «просто ходить на работу». Жизнь заставила их собирать вокруг себя команды, заниматься бизнесом, идти вперед. Но есть и другие. Те, кто в аналогичных обстоятельствах смиряется с тем, что дискомфорт — это норма. И через это рассуждение они доходят до самоуничужения: жизнь есть боль, мир несправедлив, в нем достигают успеха только жулики и воры, а я не такой, поэтому придется жить в бедности, ничего не поделаешь. Такое мышление — первый шаг к синдрому неудачника, который очень скоро становится хроническим, а потом и неизлечимым.

Цена, которую я заплатил за понимание, что хочу стать предпринимателем, — не самая лучшая цена. Я не хотел бы сейчас кормить своих детей одними макаронами, чтобы они поняли, кем хотят быть. Для них я могу придумать другие игры, которые приведут их к собственным озарениям и большим достижениям в жизни. И сейчас, когда я управляю командой, которая постоянно прирастает и успешно развивается, я учу ребят, что результат важен, но не менее важно то, какой ценой он достигнут. И все же, когда ты видишь, как другим тяжело переломить себя, чтобы достичь желанные цели, и отчаянно хочешь им помочь, не надо себя сдерживать. Помогите им научиться думать и действовать по-новому — и ты получишь свою собственную команду, которая способна делать сверхрезультаты.

**Главное:**

- 1. Лидер — это тот, кто способен от чего-то отказываться, пожертвовать чем-то прямо сейчас, чтобы получить гораздо больше завтра.**
- 2. Лидер без команды — это не про лидерство, а про личную эффективность.**

## **Эпизод из жизни: Спорт спас мне жизнь**

Как сказал бы мой тренер: «Правильные мысли приходят в голову только тогда, когда ты бежишь на тренировку. Или с тренировки. Или когда ты бежишь во время тренировки».

Это были занятия спортивной гимнастикой. Я не знаю, кто проводил все эти «маркетинговые исследования» — чем я хочу заниматься. Тут часто решающую роль могут играть амбиции самих родителей, которые чего-то недобрали в детстве. Или мечтали, но не свершилось. По крайней мере, я гораздо позже узнал, что мой отец некоторое время увлекался гимнастикой, но бросил и поэтому решил через меня это продолжить.

Я ходил в спортивную секцию несколько лет, и мне это не особо нравилось. Меня, как и полагается, заставляли. Я, как и полагается, сопротивлялся, дождался подходящего момента — и бросил тоже. Это было в 1990 году, мы переезжали, всем было не до меня, контроль ослаб, и я просто перестал ходить в спортивную школу. Официальная причина: далеко было ездить с нового места жительства. Что характерно — ушел перед областными соревнованиями, к которым меня усиленно готовили и которые я, скорее всего, бы выиграл. Но в жизни не бывает бесполезных знаний и умений, и эти три года в гимнастике на всю жизнь заложили во

мне правильную спортивную основу: растяжку, выносливость, привычку терпеть боль.

Хотя правильнее будет сказать так: гимнастика, с ее бесконечными шпагатами, силовыми упражнениями, долгим пребыванием в очень дискомфортных для тела позициях, дала мне понимание, что любая боль проходит. Нужно просто потерпеть.

И практически сразу, сам, я записался на вольную борьбу. И вот там меня никто не контролировал, мне все нравилось, у меня все получалось. Помогала выучка, принесенная с гимнастики. Я прозанимался год. И бросил. Трудно сказать, почему. Сейчас я, наверное, сформулировал бы причину так: не хватило мотивации и контроля родителей. Хотя тут этот контроль как раз был бы для меня более полезен, чем во время занятий гимнастикой. Ведь мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, и вот моих внутренних движущих сил не хватало, чтобы продолжать. Нужны были еще и внешние. Это как с другом договариваться об утренней пробежке. Один другому утром звонит и, надеясь, что второй откажется, говорит: «Мы же собирались». А второй надеялся, что тот не позвонит, но отвечает: «Да я уже час твоего звонка жду у дверей, в шортах и кроссовках». И бегут. И счастливы в итоге. Вот этого мне и не хватило.

Потом я ушел в тхэквондо. И опять очень помогала гимнастическая выучка. В тхэквондо все строится на хорошей растяжке. И скоро я легко демонстрировал все те трюки, которые Жан-Клод Ван Дамм любил показывать перед камерами. И опять повторилась история с борьбой: мне все нравилось, у меня все получалось. Но этот вид единоборств однажды показался мне слишком показным, недостаточно контактным. А наш тренер пришел из кикбоксинга. И я даже слышал, что у него был конфликт с руководством спортивной школы из-за того, что он нас слишком жестко тренирует. В частности, прозвучало такое тяжкое обвинение: «Вы из них каких-то костоломов готовите!» И это — про один из видов единоборств. В общем, из тхэквондо я плавно переместился в кикбоксинг, а потом закономерно в бокс.



Последний переход был не только логическим, но и технически обусловленным. Тренер сказал нам: «Ребята, главное — это руки. Любого боксера можно достаточно быстро подготовить для выступления на соревнованиях по кикбоксингу. Можно “поставить” ноги, на это не нужно много таланта и даже много времени. Но далеко не любой тхэквондист или каратист может быстро стать хорошим боксером».

И мы занялись руками. С тренером я занимался боксом еще три года. Эти занятия принесли мне еще больше уверенности в себе. Звучит, прямо скажем, банально, и даже вызывающе — вроде как я могу за себя постоять и на удар всегда отвечу ударом. И вообще, я весь такой brutальный, не подходите ко мне меньше, чем всемером. На самом же деле я говорю про совсем другую черту характера.

Неуверенный в себе человек в повседневной жизни может вести себя нервно, мнительно и потому — с ненужной агрессией. Уверенность, которую дают занятия единоборствами, правильнее описать другим словом — легкость. Эта легкость проявляется и в общении, и в работе. Ты становишься более устойчив к внешним раздражителям, легче концентрируешься на главном, тебя тяжелее сбить с мысли, вывести из себя.

А то, что ты можешь в любой момент дать хулигану в морду или постоять за себя, — это вторично. Кстати, зная людей, которые много занимаются единоборствами, я могу утверждать, что в такой ситуации они сделают все, чтобы сначала успокоить хулигана словом или даже взглядом, утихомирить, попытаться договориться. Дать в морду — это последний аргумент, а не первый. У меня много знакомых бойцов, и у них есть еще одно ценное качество: они всегда за тебя впишутся, не будут стоять в стороне. Получается, что единоборства дают еще одно свойство характера — надежность.

И есть еще один важный момент. Тогда спорт уберег меня от очень большого количества неправильных поступков и плохих ве-

щей. Это были хулиганские времена, стиль жизни диктовала улица. Парни из нашего двора шли пить пиво — я шел на тренировку. Парни после пива шли на дискотеку в клуб — я надрывался на тренировке. Парни повздорили с кем-то на дискотеке и дрались в подворотне — я возвращался с тренировки и шел спать. На простые подростковые радости у меня не оставалось ни сил, ни времени. К сожалению, многие ребята, у которых времени на эти «радости» хватало, связались с криминалом или наркотиками и так и не смогли ничего поменять в своей жизни.

Потом я переехал из Новосибирска в Москву, серьезно занялся бизнесом, и на глупости у меня уже просто не оставалось времени — я едва выкраивал его на спорт.

Сейчас я думаю, что спорт спас мне жизнь. Потому что обладая таким количеством энергии и любознательности, такой общительностью и широким кругом знакомств, я бы просто не смог своими юными мозгами издалека опознать потенциальную опасность и наверняка бы вляпался во что-то необратимое. Ведь сейчас я понимаю, как много светлых, добрых, умных и талантливых моих знакомых из детства или прошли через тюрьмы, или просто погибли от передозировки наркотиков. Простую истину трудно оспорить: праздность — мать всех пороков. А дисциплина и спорт создают безопасность и возможности.

И как еще сказал бы мой тренер: «Главное — системный подход. Мощность потом наработаем».