

Константин Борисов

# КОМАНДОС

Как достигать больших целей вместе

 альпина  
ПАБЛИШЕР

# Константин Борисов

## Командос: Как достигать больших целей вместе

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=38978540](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38978540)*

*Командо©: Как достигать больших целей вместе / Константин*

*Борисов: Альпина Паблишер; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-9500-9625-9*

### Аннотация

80 % проблем бизнеса – проблемы с людьми: недостаток компетенции, слабая мотивация и лояльность, плохая организация работ в команде. Но часто причины кроются в лидере – в установках, ценностях и подходах к людям. Руководителю мало уметь находить «звезд» в команду: нужно научить их работать вместе. Методика Командо©, представленная в книге, поможет построить команду и стать для нее лидером: понять себя, определить сильные стороны и ограничения и подобрать правильных людей на правильные позиции. Вы узнаете, какие бывают типы людей с точки зрения профессионального профиля, как действовать, когда что-то идет не так, и что делать, чтобы команда работала эффективно. Создайте «команду мечты», став не просто большим

начальником, но великим лидером, которому по плечу сложные задачи!

# Содержание

Предисловие	9
Я ваш корпоративный доктор, или О чем эта книга	12
«Доктор, сделайте меня здоровым...»	12
«...Но менять образ жизни я не собираюсь»	14
Глава 0	18
Часть I	24
Глава 1	24
Небольшое психологическое отступление	24
Урок ментальной «анатомии»	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Константин Борисов**  
**Командо©: Как достигать**  
**больших целей вместе**

Константин Борисов

# ***КОМАНДОС***

Как достигать больших целей вместе

Редактор *К. Емельянова*  
Руководитель проекта *М. Султанова*  
Продюсер проекта *Л. Басаргина*  
Арт-директор *Л. Бенишуша*  
Корректор *Е. Аксёнова*  
Компьютерная верстка *Б. Зипунов*

Дизайн обложки Bookwings Production

© К. Борисов, 2018

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина нон-фикшн», 2018

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

но.

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***



# Предисловие

Прочитав главу «Становимся чемпионами по найму», я закрыл книгу и не стал читать дальше. Разумеется, спустя какое-то время я продолжил чтение, но сейчас, чтобы не забыть, я сразу поставил себе и своему HR-директору задачу – начать применять заложенный в этой главе подход. Его суть по-гениальному проста: вы не ходите по рынку в поисках талантливых специалистов, а формируете такой образ своей компании, что специалисты сами приходят к вам.

Это не единственная моя рекомендация, которую мы возьмем на вооружение. Книга вообще представляет собой целостную технологию по формированию команды и управлению ею, и вы можете применять ее полностью или брать какие-то отдельные элементы.

Инвестиции в трудозатраты, усилия, безусловно, окупятся. Управляя крупнейшими компаниями – «Билайн», Microsoft, World Class, я пришел к выводу, что команда для любого топ-менеджера должна быть приоритетом № 1. К «Командо©» я теперь буду возвращаться регулярно, потому что жизнь постоянно подкидывает новые вызовы и задачи и какие-то моменты, освещенные в книге, будут смотреться совершенно под другим углом. То, что раньше казалось очевидным, простым или неактуальным, приобретает иной смысл, и совет, который ты пропустил при первом прочте-

нии, вдруг становится жизненно важным.

Я отметил для себя ряд актуальных тем для размышления.

Как правильно нанять руководителей, добиться их мотивации, обеспечить синергетический эффект их взаимодействия? Книга рассказывает об этом увлекательно на конкретных примерах из жизни, в частности бизнес-практики автора.

Один из самых полезных и нетривиальных разделов посвящен тому, какие бывают типы людей с точки зрения их профессионального профиля. Без перегруженности психологией и профессиональной терминологией Константин Борисов доступным языком рассказывает о том, на каких позициях эффективно использовать руководителей того или типа, и помогает читателю самостоятельно определить свои индивидуальные особенности. И это крайне важно – понять, а кто вы сами? Ведь топ-менеджер всегда должен начинать с себя, он в конечном итоге несет ответственность за результат.

Очень интересно раскрыта тема мотивации сотрудников и руководителей.

Что движет людьми и заставляет их «бежать на работу»? Что дает энергию к действиям? В каком случае сотрудник думает и действует «корпоративно»?

Обучение и постоянное развитие – это крайне значимые аспекты в мотивации. Стоит помнить, что для многих профессионалов сегодня перспективы развития и роста важнее

размера зарплаты и бонусов.

Книга поможет вам лучше понять себя, самосовершенствоваться и эффективно создать и развить вашу команду.

В конечном итоге мы говорим о счастье. «Первым делом заботьтесь о счастье ваших нынешних сотрудников», – пишет автор. Счастливые сотрудники = выдающиеся результаты = счастливый руководитель. С этим нельзя не согласиться.

Удачи всем и счастья в работе и жизни!

*Николай Прянишников,  
генеральный директор World Class,  
ex-президент Microsoft Russia и генеральный директор  
«Билайн» по России*

# **Я ваш корпоративный доктор, или О чем эта книга**

## **«Доктор, сделайте меня здоровым...»**

В течение более 18 лет я занимаюсь тем, что подбираю и оцениваю руководителей для крупного и среднего российского бизнеса, а также для госкорпораций. Раньше я делал это в рамках успешной наемной карьеры, а сейчас продолжаю уже в собственной компании Support Partners.

В какой-то момент я осознал, что моя деятельность похожа на работу доктора. Ко мне приходит клиент, представляющий организацию, и жалуется на какой-то симптом: падают продажи, что-то не так с финансами или, например, проблемы с маркетингом. Допустим, клиент делает вывод, что у него неправильный директор по маркетингу – и его надо поменять. Осматриваю «пациента» и по результатам диагностики говорю: «Да, “анализы” плохие, “печень” никуда не годится, давайте менять». Делаю тонкий профессиональный «надрез» и вставляю ему новую красивую «печень», то есть подыскиваю нового руководителя. Иногда даже меняю «сердце» – ищу нового генерального директора.

Итак, я зарабатываю на том, что меняю «жизненно важ-

ные органы» и стараюсь вылечить больные корпоративные «организмы». Но мне как профессионалу небезразлично, что происходит с «пациентом» дальше, после моего вмешательства. Я стал наблюдать и увидел, что в некоторых случаях «печень» приживается: новый коммерческий директор хорошо работает, у компании растут продажи, появляются новые бренды, всё развивается – в общем, есть движение. А иногда все происходит наоборот: «печень» я поставил хорошую, чистенькую, проверенную, мотивированную – по-настоящему профессионального директора, который не раз решал похожие задачи в прошлом и был отлично мотивирован к моменту выхода на работу. Но что-то идет не так. И, когда я через полгода звоню в компанию узнать, как дела, мне говорят: «Знаешь, Константин, у нас есть сомнения по поводу нового коммерческого». При этом кандидат говорит то же самое: «У меня затруднения в компании, что-то не складывается, ничего не могу тут изменить, система не позволяет». Часто такие ситуации заканчиваются обоюдным болезненным расставанием.

## **«...Но менять образ жизни я не собираюсь»**

Теперь вспомните распространенную ситуацию из жизни: человек приходит к доктору и жалуется на то, что у него высокая температура, лицо желтоватого цвета и правый бок болит. Что это может означать? У этого может быть много разных объяснений. Я стал анализировать и в результате общения с компаниями и кандидатами – как в успешных, так и в провальных случаях – понял следующую вещь. Мы убрали у «пациента» больную, изношенную «печень», вставили новенькую – но если он, образно выражаясь, привык каждый день начинать с бокала виски, то и новую печень за полтора года доведет до такого же состояния, что и прежнюю. А потом снова придет ко мне. И если бы я был абсолютным циником, то поставил бы ему новую «печень» еще раз и снова на нем заработал бы. Без лишних переживаний.

Однако настоящий доктор рано или поздно должен написать книгу о здоровом образе жизни. Разумеется, здоровый образ жизни не отменяет срочного вызова «скорой», когда приключается что-то чрезвычайное. Но такие обращения – это не норма жизни, а скорее экстренная полевая хирургия. Задача человека – вести здоровый образ жизни, так же как задача любой организации – создавать, воспитывать и развивать корпоративную культуру, в которой люди изнутри на-

целены на движение вперед, мотивируют себя сами, растут профессионально, достигают и своих, и корпоративных целей и в конечном счете не уходят. Не все зависит от качества конкретных руководителей, которых я нахожу для компании; многое складывается из того, как с этими людьми потом взаимодействуют, как ими руководят, какая атмосфера царит в компании. Значит, и мне надо работать с клиентами комплексно.

Так родилась методика Командо©, которая легла в основу моих тренингов и семинаров по формированию команды. Она основана на инструментах, взятых из реальной практики. Применять Командо© я начал в своей собственной компании, потом наблюдал результат в бизнесах моих друзей и знакомых, а затем и на внешних клиентах – в корпоративном и открытом формате. Таким образом, методика показала свою эффективность и потому стала основой для книги.

В основе моей методики лежит три системные идеи:

- подбирайте в свою команду «правильных» людей;
- ведите себя как Лидер, а не как Босс;
- соблюдайте 12 Принципов Командо©.

А как работают эти идеи, вы узнаете далее.

## **Структура книги**

Повествование разделено на три части.

Первую можно назвать фундаментальной. В ней мы поговорим о типах характера человека, о том, что дала ему природа, и о том, как оптимально использовать сильные стороны ваших сотрудников (главы 1 – 3). Вторая часть рассказывает о поведении лидера, его ценностях и убеждениях, которые влияют на его поведение в неменьшей степени (главы 4, 5).

Третья часть носит выраженный практический характер и посвящена 12 принципам Командо©.

## **Для кого эта книга**

Вам стоит прочитать мою книгу, если:

- вы руководите командой (или случайным набором людей, которые так себя называют) и хотите знать все о том, как команда формируется и развивается, – точнее, как сделать этот процесс не только эффективным и предсказуемым, но и увлекательным;

- в вашей команде есть симптомы того, что что-то идет не так: люди безынициативны, избегают ответственности, подавлены, деморализованы, а ровно в 18:00 уходят с работы (в пятницу – в 17:00);

- вы чувствуете, что команда может дать больше, но не знаете, как этого добиться;

- вы – самый умный, мотивированный и ценный сотрудник своей команды.



## **Кому не нужна эта книга**

Если у вас есть команда, но перечисленные выше симптомы отсутствуют, напишите, пожалуйста, по адресу: *borisov@support-partners.ru*.

Возможно, вы знаете какие-то принципы и методики, которые еще не известны мне и будут полезны моим читателям. Для своего блога и будущих изданий этой книги я с удовольствием сделаю с вами интервью.

# **Глава 0**

## **Выверенная стратегия или бутылка водки?**

Лето 2016 года. Идет семинар для крупной российской машиностроительной компании. Участникам он был представлен примерно так: приедет крутой эксперт из Москвы, который расскажет, как работать с людьми и как правильно их мотивировать. В аудитории 23 топ-менеджера, включая совладельца. Они смотрят на меня погасшими, уставшими глазами с легким циничным прищуром опытных управленцев: «Ну, сынок, удиви нас. Расскажи, как руководить людьми».

Мой первый вопрос: «Мужчины, понятно, почему я здесь – вы мне заплатили. А почему вы здесь? И что хотите от меня получить?» Они в унисон отвечают: «Нам нужны механизмы мотивации людей. Хотим понять, что сделать, чтобы люди больше и лучше работали».

Теперь давайте подумаем: стоит ли удивляться, что у руководителей с уставшими глазами без веры, у менеджеров, которые не дают искру, подчиненные такие же усталые, подавленные, безынициативные, избегающие ответственности?

Мотивация сотрудников начинается с того, кто задает ра-

бочий настрой, то есть с руководителя. Конечно, инструмент краткосрочного взбадривания человека существует, называется водка. Особенно эффективен перед атакой! Однако действует недолго и не в любой ситуации. В цеху сработает едва ли. К тому же его невозможно применять каждый день, да и результат непредсказуем.

Сейчас я вас немного озадачу...

Вернемся к тренингу. Я показываю топ-менеджерам корпорации такую картинку-метафору:



Как вы думаете, что это?

Перебрав несколько вариантов, участники тренинга наконец называют правильный ответ: это электродетонатор.

Кстати, самый быстрый ответ из аудитории я получил на

открытом семинаре в Ташкенте. Едва я успел задать свой вопрос, как бородатый мужчина с заднего ряда хриплым голосом сказал: «Эта дэтанатор!» В этот момент мне самому стало страшно...

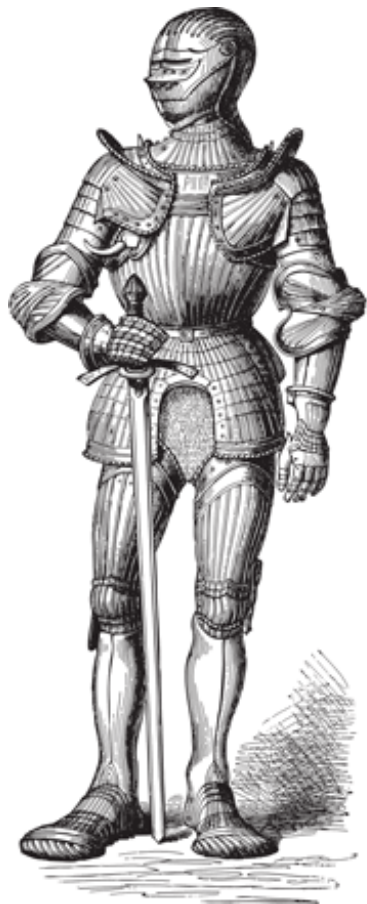
Для чего нам нужна эта картинка?

Вот для чего. Ваш персонал можно сравнить с динамитом, пассивной серой массой. Если по динамиту стучать молотком, то есть, говоря языком менеджеров из 90-х, прессовать персонал, – ничего не произойдет. Вы просто будете безрезультатно молотить по порошку. Необходим электродетонатор – именно он является основой любой бомбы, потому что дает первую искру. Как только она проскочила, происходит взрыв, высвобождение большого массива энергии.

Вы, то есть руководитель, и есть этот самый детонатор, который дает искру. Но, согласитесь, сломавшийся или неправильно собранный детонатор работать не будет, поэтому к динамиту, то есть к вашей команде, мы перейдем только после того, как убедимся, что вы – босс – «функционируете» правильно. Если же ваш детонатор искру не дает, отсырел или устарел, будем работать сначала с ним.

«...И даже предложу раздеться. Ну, хотя бы снять шлем!»

Теперь предлагаю вам взглянуть на следующую картинку и попытаться ответить, что на ней изображено?



На семинаре, о котором я рассказывал выше, самой популярным ответом был «рыцарь». Наверняка, и у вас такая же версия.

Но один из участников догадался уточнить: это доспехи рыцаря! Как видите, забрало опущено, в руках меч, но мы не знаем, что внутри. Может быть, это просто экспонат из музея?

Зачем я это показываю?

Я исхожу из предположения, что в каждый момент своей жизни (даже во время чтения этой книги), не говоря уже о жизни рабочей, вы в каком-то смысле, как и большинство людей, находитесь в доспехах, то есть в латах своего жизненного опыта. У кого-то на щите написано «Я владелец фирмы, я крутой и знаю все ответы», у другого – «Я финансовый директор. Я ворочаю миллиардами», а у вас, например: «Я главный конструктор. Я тут самый умный». И это нормально. Но если у рыцаря на доспехах написано «Я самый храбрый уничтожитель драконов», означает ли это, что он действительно самый храбрый? Нет, потому что он человек и при определенных обстоятельствах может от дракона просто сбежать.

Эта книга будет для вас бесполезна, если вы не снимете хотя бы часть своих лат и не позволите себе ошибаться, признав, что даже ваш опыт – каким бы крутым вы ни были – все же ограничен. Впрочем, как и мой.

Информацию из книги можно сравнить с каплями лекарства, которые не доберутся до вашей кожи, если останутся на доспехах. Если вы узнаете что-то новое и поймете, что раньше так не делали, это вовсе не значит, что вы облажались.

Это говорит лишь о том, что ваш арсенал расширился, у вас появился новый опыт и новые приемы. Иными словами, теперь вы стали сильнее. Кстати, без шлема читать книгу гораздо удобнее, поэтому пока побудьте так, налегке.

# **Часть I**

## **Правильные люди в команде**

### **Глава 1**

#### **Договоримся о понятиях**

#### **Небольшое психологическое отступление**

По признаниям оружейных экспертов, с точки зрения стрельбы автомат американской армии М-16 является более точным, чем автомат Калашникова, за счет более длинного ствола. Почему же тогда армии всего мира продолжают вооружаться АКМ? Дело в том, что он более надежный, чем М-16, проще в обращении и даже в руках необученного человека за короткое время превращается в грозное оружие.

Так и моя книга: она не основана на каких-то многолетних исследованиях гарвардских ученых (точнее, не только на них), содержит упрощения, но зато доступна, надежна в обращении и дает знания, которые реально работают.



## Урок ментальной «анатомии»

Итак, что нужно знать руководителям, которые учатся работать с людьми в своем подчинении, но (к слову, как и я) не являются психологами?

Прежде чем воздействовать на кого-то – например, на своего сотрудника или на самого себя, – нам, руководителям, будет полезно разобраться, как этот самый объект воздействия, то есть человек, устроен.

Приведу простую аналогию. Наша планета Земля состоит из трех основных элементов: видимая глазу поверхность (моря, леса и горы), мантия (до ее верхних слоев можно добраться буром) и, наконец, сердце планеты – раскаленное ядро, которое нам никогда не увидеть.

Примерно так же устроен и человек. Он состоит из трех базовых уровней: поведение, убеждения и ценности.

Поведение – это оболочка человека, то, что мы видим каждый день своими глазами в той или иной ситуации. К примеру, Константин – общительный, а Иван – более замкнутый. На основании этой информации можно делать предположения, как каждый из них поведет себя в определенных обстоятельствах, какие профессии или хобби они будут предпочитать.

Следующий уровень – убеждения – это продукт нашего логического аппарата. При всей любви к своей работе или

профессии мы хотели бы получать достойную зарплату и способны уйти даже из лучшей компании, если ее офис переедет слишком далеко от нашего дома. Именно логика дает нам ответы на вопросы «Зачем?», «Почему?» и «Как?».

Ценности – это устойчивый набор убеждений о жизни, который и заставляет человека предпринимать какие-то действия, порой нелогичные, кажущиеся неосмысленными или непредсказуемыми. Представьте человека, на которого несется вражеский танк, а он в бою остался один. Никто не увидит, что он бежит с поля боя – ему за это ничего не будет. Разум кричит: «Что толку от твоего подвига? Беги!» Но он берет гранату и бросается с ней на танк. Есть ли здесь логика?

# 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.