

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	7
<b>Я ВАШ КОРПОРАТИВНЫЙ ДОКТОР, ИЛИ О ЧЕМ ЭТА КНИГА.</b>	9
«Доктор, сделайте меня здоровым...»	9
«...Но менять образ жизни я не собираюсь»	10
СТРУКТУРА КНИГИ	11
ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА	12
КОМУ НЕ НУЖНА ЭТА КНИГА	12
<b>ГЛАВА 0.</b> Выверенная стратегия или бутылка водки?	13
<b>ЧАСТЬ I.</b> Правильные люди в команде	17
<b>ГЛАВА 1.</b> Договоримся о понятиях	19
Небольшое психологическое отступление	19
Урок ментальной «анатомии»	19
Парадокс найма и увольнения	24
<b>ГЛАВА 2.</b> Типы DISC	26
D. Достигатель, или Движок организации	27
I. Коммуникатор, или Фабрика креатива и эмоций	29
S. Интегратор, или Верность традициям	30
C. Аналитик, или Страх порядка	32
Поймите, кто вы и кто ваши подчиненные	33
Все ли типы одинаково полезны?	36
Кейс из собственной практики компании Support Partners	37

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

<b>ГЛАВА 3.</b> Будьте знакомы, это... вы! . . . . .	40
Поговорим о счастье . . . . .	42
Как нам сбежать от «рака»? . . . . .	43
<b>ЧАСТЬ II.</b> Лидер, а не босс . . . . .	45
<b>ГЛАВА 4.</b> Мотивация, убеждения, ценности — как это работает . . . . .	47
Мотивация: скажи мне, чего ты хочешь . . . . .	48
Убеждения: скажи мне, во что ты веришь . . . . .	49
12 вопросов Gallup . . . . .	49
Ценности: скажи мне, что тобой движет . . . . .	53
Тест на выявление ценностей . . . . .	54
Итак, мои ценности . . . . .	55
<b>ГЛАВА 5.</b> Диагноз ясен. Что делать дальше? . . . . .	57
Жажда жизни: включаем механизм пассионария. . . . .	57
Большие цели: не забывайте о жизни вне работы. . . . .	60
Помощь другим: добрый бумеранг . . . . .	63
<b>ЧАСТЬ III.</b> 12 принципов КомандоС. . . . .	65
<b>ПРИНЦИП 1.</b> Великая идея . . . . .	67
Легкий способ заработать на... классовую ненависть . . . . .	68
Как поменять классовую ненависть на дружбу народов? . . . . .	69
МАНИПУЛЯЦИЯ . . . . .	70
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ . . . . .	70
СОСТОИМСЯ ВМЕСТЕ . . . . .	71
<b>ПРИНЦИП 2.</b> Сильный лидер . . . . .	74
ПЕРВЫЙ ТИП: МЕССИЯ, ОН ЖЕ ЧАПАЕВ . . . . .	74
ВТОРОЙ ТИП: ОТЕЦ, ОН ЖЕ КУТУЗОВ . . . . .	75
ТРЕТИЙ ТИП: КОМАНДИР ЗАГРАД-ОТРЯДА . . . . .	75
Надо больше общаться . . . . .	76
<b>ПРИНЦИП 3.</b> Спорт за компанию . . . . .	78
Немного об очевидном, но тем не менее важном . . . . .	79
Выбираем спорт . . . . .	79

<i>Объединим сотрудников и клиентов в команду</i>	81
<i>Поговорим об отговорках</i>	82
<i>УЗНАЙТЕ СЕБЯ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ</i>	83
<i>НАДО ЛИ БРОСАТЬ КУРИТЬ?</i>	84
<b>ПРИНЦИП 4.</b> Совместимость людей в команде	85
<i>С чего надо начать?</i>	86
<b>ПРИНЦИП 5.</b> Отличное вооружение	88
<i>Не возражаете против описа в промзоне?</i>	88
<i>Выйти за черту бедности и не переступать черту излишества</i>	89
<i>ДРЕСС-КОД: ОБЩИХ ПРАВИЛ НЕТ</i>	90
<b>ПРИНЦИП 6.</b> Поддержка на поле боя	92
<i>Если берем город — на три дня он весь ваш</i>	94
<i>Не бойтесь платить за результат и расставаться с приятными воспоминаниями</i>	96
<b>ПРИНЦИП 7.</b> Низкая чувствительность к потерям	98
<i>Потери неизбежны. Что же делать?</i>	98
<i>Становимся чемпионами по найму</i>	100
<i>Становимся чемпионами по обучению</i>	102
<i>КЕМ ЗАМЕНИТЬ ВОЖДЯ?</i>	103
<b>ПРИНЦИП 8.</b> Отличное владение предметом	105
<i>Берите пример со Splat</i>	105
<i>Не равняйтесь на госмонополии</i>	106
<i>Кросс-функциональность: зачем финансисту разбираться в маркетинге?</i>	107
<i>Законченность вместо «проветрить мозги»</i>	108
<i>Почему нужно учить группами?</i>	108
<i>Чему именно надо учиться?</i>	109
<i>«Я их научу, а они уйдут»</i>	110
<i>А как же английский язык, любимая игрушка HR-менеджеров?</i>	110
<b>ПРИНЦИП 9.</b> Высокая инициативность	111
<i>Нужны свежие идеи?</i>	111
<i>Спросите у своих подчиненных!</i>	111

Как раскрыть новаторский потенциал скромного бухгалтера? . . . . .	113
Идей много, хороших – мало. . . . .	114
Экономия стоит денег . . . . .	114
Покажите ваш патент . . . . .	115
Маленькая, но важная рекомендация от Mail.ru . . . . .	116
<b>ПРИНЦИП 10. Высокий престиж службы . . . . .</b>	<b>117</b>
От «Я не хочу в стартап» до «Возьмите меня на работу» . . . . .	117
Важное пояснение: первым делом счастье ваших нынешних сотрудников . . . . .	119
Эпатировать или сдержаться? . . . . .	120
<b>ПРИНЦИП 11. Наличие плана действий . . . . .</b>	<b>121</b>
Надо чаще встречаться с коллективом . . . . .	122
Не берите пример с Политбюро . . . . .	123
Практика Support Partners . . . . .	124
И все-таки Политбюро живо . . . . .	125
<b>ПРИНЦИП 12. Своих не бросать . . . . .</b>	<b>127</b>
Встреча выпускников . . . . .	128
Не хватает бывших сотрудников? Есть варианты! . . . . .	129
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ . . . . .</b>	<b>131</b>

# 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, окунутся. 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 прочтении, 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

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# **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 важные органы» и стараюсь вылечить больные корпоративные «организмы». Но мне как профессиональному не безразлично, 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, разно 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 нацелены 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 компаний; 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 КомандоС.

### **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](mailto: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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## **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 присущим 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 рабочий 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...

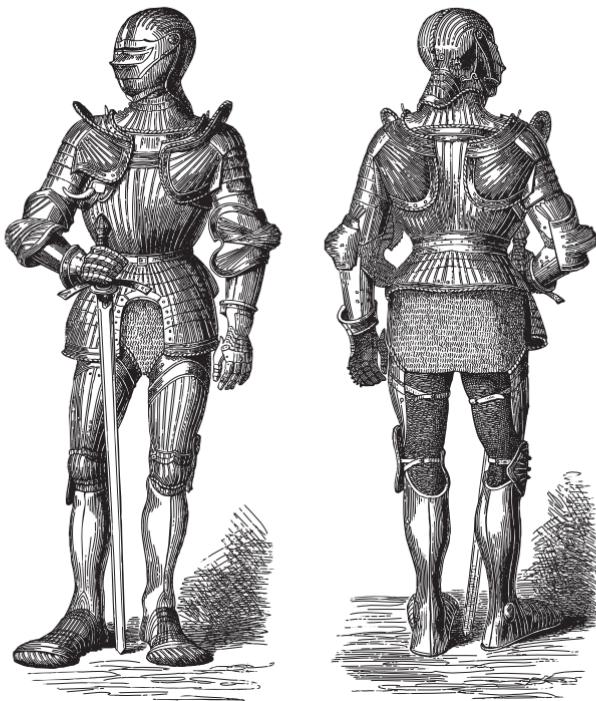
Для чего нам нужна эта картинка?

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 ворошу 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 неосмыслимыми 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?

Европейские армии бежали от фашистов в том числе и потому, что европейцы живут в своей массе логикой, а не душой и не сердцем. Немцы на Восточном фронте сдавались, когда у них кончались патроны: «Всё, я сделал что мог для моего фатерлянда». А русский человек жертвовал собой, в какой-то момент он понимал: «Если не я, то кто?» У человека внутри есть нечто непредсказуемое,

чего мы не видим каждый день, но что может проявиться внезапно, — и мы должны знать, что оно существует, чтобы иметь возможность на него воздействовать. Это и есть ценности.

Искусство руководителя состоит в том, чтобы сначала понять, кем он сам является на указанных уровнях, чего хочет и может ожидать от самого себя, а потом научиться воздействовать на эти внутренние составляющие своих подчиненных. Говоря о воздействии я имею в виду не только манипуляции. Понятно, что руководство так или иначе подразумевает определенное давление на слабые стороны в ожидании предсказуемого результата. Я предлагаю использовать этот принцип при найме людей: они должны обладать теми качествами, которые нужны для выполнения конкретной работы. Такими людьми и манипулировать придется меньше, так как они сами хотят делать именно то, для чего наняты, и получают от этого удовольствие.

Нам стоит понять, что взрослого человека изменить очень сложно. После достижения определенного возраста у каждого из нас складывается собственная модель мышления, своя манера действий, уникальные привычки и убеждения. Растущее количество разводов говорит о том, что попытки переделать партнера по браку редко ведут к успеху. Можно сколько угодно развивать и тренировать человека, но в нем существуют особенности, заложенные природой, с которыми ничего сделать нельзя. Можно сколько угодно любить баскетбол при росте 170 см, тренироваться и даже добиться значимых успехов за счет силы воли — но стать великим баскетболистом все равно не получится. Редкие исключения только подтверждают это общее правило.

Вместо попыток изменить взрослых людей лучше изначально привлекать в свою команду тех, кто для этой работы подходит.

Лирическое отступление.

Как вы думаете, какие три типа книг являются самыми часто издаваемыми и продаваемыми в мире?

По моим сведениям, это:

- книги о похудении и здоровье;
- книги о богатстве и успехе;
- Библия, Коран и другие религиозные книги.

Интересно, почему именно эти категории так популярны? Мне кажется, что люди хотят быть более красивыми, стройными, привлекательными, богатыми и успешными. При этом смутно подозревают, что в ином мире нас тоже что-то ждет, поэтому собираются и там подстелить соломку.

Благие намерения...

Так почему же книги о похудении — самые популярные в мире?

Вот как это работает на самом деле. Я точно знаю, ведь напротив моего офиса находится крупный книжный магазин на Новом Арбате.

Итак, новую жизни люди обычно решают начать в воскресенье утром. Самые сознательные — в середине марта, остальные — в конце апреля. Конец тяжелой рабочей недели отметили походом в ресторан с любимым человеком, в субботу поправили здоровье, а в воскресенье задумались... И решили жить по-новому.

В понедельник наш мотивированный герой (или героиня) отправляется в книжный магазин, где на длинноящих полках его манят корешками самые современные книги о похудении. Вы знаете, что за 4000 лет своей сознательной истории человечество определило два фундаментальных действия, необходимых для похудения? Меньше жрать (не важно, чего именно) и больше двигаться (не важно, бегать или прыгать).

Вот она — окончательная теория похудения. Ни убавить, ни прибавить.

И во всех книгах на этих длиннющих полках в разных комбинациях, с картинками и подкреплениями от самых популярных британских ученых будут доноситься всего два действия: меньше жрать и больше двигаться. Диета Дюканна, раздельное питание, белковая диета — они все об этом. Некоторые авторы умудряются растянуть эти мысли больше, чем на 400 страниц!

Так, вооруженный передовой теорией, наш достигатель отправляется в реальную жизнь. Но при этом ежедневные стрессы никуда не исчезли. А какова вторая важнейшая функция еды (помимо утоления голода)? Правильно, снятие стресса! А рабочие будни в Москве могут быть очень стрессовыми. Утро, низкая облачность, дождь, пробки. Вас подрезала машина с мигалкой (человек тоже на работу опаздывает, в Кремль). Из-за этого вы с опозданием привезли ребенка в школу, чувствуете гнев и вину. И бессилие. Перед офисом вы вынуждены неправильно припарковаться, за что получаете штраф. Шеф беснуется — вы опоздали, да еще и отчет сдан с недочетами. Вечером вы получаете втык от недовольной жены, ведь у нее был такой же день, да и ребенок получил тройку по математике. И виноваты в этом именно вы! И так каждый день.

К четвергу уровень стресса достигает максимума. И в ход идет первый эклер или бокал пива. Для начала. К вечеру курс лечения повторяется. В итоге — срыв. А что это значит? Правильно! Диета не работает! Неправы были все эти «дюканы». Книга отдается лучшей подруге — и добро пожаловать в старую жизнь. Через полгода цикл повторится. С новой книгой. И старым результатом.

Большинство людей не способны меняться добровольно. Другое дело, когда доктор говорит: «Какое у вас странное пятно в легких на рентгене!» Тут сигарета сама выпадает из дрогнувших рук.

Это я все к чему? Усилия по изменению/улучшению людей, конечно, стоит предпринимать — но многих

из них вам все равно придется поменять физически. Поэтому я научу вас сразу нанимать более подходящих.

## **Парadox найма и увольнения**

На своих тренингах я всегда задаю такой вопрос: «Уважаемые управленцы, на основании чего вы нанимаете людей?» Звучат разные варианты ответов, которые в итоге сводятся к двум вещам. Первое — это опыт: работал претендент в нефтянке или нет, владеет он английским или нет. Иными словами, речь о том, что можно проверить с помощью рекомендаций или теста. Второе — чуйка: «нравишься — не нравишься». Это важнейший субъективный элемент, который нельзя выкинуть из оценки людей. Мы все равно живем в системе «нравишься — не нравишься». Отмечу, что чуйка нас регулярно подводит.

А на основании чего мы людей увольняем? У меня есть статистика, накопленная за много лет. Рассмотрим позицию финансового директора, на которой люди в компаниях часто меняются. Каждый раз, получая новый заказ, я спрашиваю: «Почему не подошел прежний директор?» И ни разу причиной увольнения не было то, что этот человек не знал формулу, по которой рассчитывается EBITDA или NPV, не владел Excel или не мог свести бюджет. Как правило, люди со слабыми техническими навыками не добираются даже до середины управленческой пирамиды, не говоря уже о верхушке.

Так за что же увольняют? Выясняется, что менеджер не смог найти общий язык с сотрудниками — люди от него убегали. Или не договорился с руководителями, которые ему не подчинены, то есть не обладал навыками влияния. Или же странно вел себя в ситуации стресса: либо чрезмерно истерил, либо впадал в ступор и не мог принять решение. Одним словом, увольняют за какие-то поведенческие навыки, которые нельзя протестировать.

Возникает очевидная управленческая дилемма: мы называем людей на основании опыта, который легко проверить, и чайки, которую проверить никак нельзя (да и подводит она нас регулярно), — а увольняем за что-то третье: за поведение, за внутренние установки (назовем их пока так).

Управленческая психология во всем мире бьется над тем, как предсказать поведение человека, чтобы снизить вероятность ошибок в работе руководителей. Невозможно понять личность человека и его жизнь во всей ее глубине, но в разумной степени типизировать людей можно. В каком-то смысле мы все похожи на деревья. Вот это сосны: они растут в сухом, теплом солнечном месте, и у них такие-то свойства древесины. А это дубы, и у них другие свойства. Как известно, ни одна сосна до последней чешуйки не будет похожа на другую сосну, но можно сказать, что все эти деревья — плюс-минус сосны, а вот эти — плюс-минус дубы. То же самое — про людей, и нам как управленцам важно понимать, какого типа «сосны» и «дубы» оказались в нашем коллективе.

Нам нужен общий язык, некая система координат. И таковая существует, она называется DISC. Этую классификацию типов поведения создал американский ученик Уильям Марстон, разработчик детектора лжи, то есть в людях этот парень что-то понимал.

Для чего руководителю нужно освоить методологию DISC, вы узнаете в следующей главе.

Я сразу оговорюсь: типология DISC, с научной точки зрения, не является ни самой точной (есть и более сложные методики), ни самой современной (она создана более 100 лет назад). Но! Она является самой применимой для реальных полевых задач найма, развития и удержания команды людей, которой могут пользоваться руководители, не изучавшие психологию профессионально. То есть мы с вами.

## **ГЛАВА 2**

### *Типы DISC*

Я изложу методологию DISC в несколько упрощенном виде, чтобы любой руководитель, будь то управляющий в челябинском супермаркете или директор деревообрабатывающего комбината в Иркутске, мог ее понять и использовать. Лучше иметь хоть какую-то систему координат, пусть даже упрощенную, чем не иметь никакой.

У каждого из типов, перечисленных ниже, есть свои плюсы и минусы. Типология DISC позволяет нам понять, что не существует идеальных людей и руководителей: каждый человек лишь в большей или меньшей степени подходит к работе, на которую мы его нанимаем. Кроме того, эта модель объясняет наши поведенческие особенности, но не интеллектуальные. Например, с ее помощью мы не сможем определить, станет человек богатым или бедным, ждет его развод или нет, добьется ли он в целом успеха в жизни. Но в наших силах устойчиво прогнозировать его поведение, устремления в жизни и основные мотиваторы, а также предполагать, для какой работы — продажи или проектирование — этот человек подходит больше.

Существует четыре основных типа поведения в зависимости от того, на что человек ориентирован:

- D (Dominance)** — достижения;
- I (Influence)** — креатив и общение;
- S (Sustainability)** — устойчивость и отношения;
- C (Compliance)** — логика, анализ и контроль.

## **D. Достигатор, или Движок организации**

Тип D — назовем его достигатором — стремится к власти или результату (или к тому и другому одновременно). Ему важно превзойти самого себя и остальных, получить над ними видимое превосходство. Достигаторы регулярно возглавляют компании или фигурируют в списках *Forbes*. В организациях это, как правило, основатель или генеральный директор. Вы безошибочно узнаете его по украшениям кабинета: на стене у достигатора висит золотая медаль за лучшие результаты или грамота о том, что он входит в список «1000 лучших менеджеров».

На одном из тренингов совладелец компании сказал мне: «А вот и не угадали! У меня не висит ни медали, ни дипломов». И правда — справа от его стола во всю стену висела шкура огромного медведя, словно подчеркивая крутой нрав своего обладателя. В общем, у достигатора точно найдется пара аксессуаров, безапелляционно подчеркивающих его превосходство. Например, большая дорогая черная машина у крыльца.

Тип D склонен рейтинговать себя и других. Он участвует в жизненном забеге, в котором легко показать и проверить, что он лучше остальных. Другие достигаторы — его соперники, а сама жизнь — способ самореализоваться через достижения и гордиться этим.

В своем экстремуме достигатор — своего рода командир Красной армии, который поднимает полк в атаку, сам бежит впереди, ведет бойцов на пулеметы, потому что к вечеру надо взять высоту и поднять красный флаг. Сколько при этом погибнет солдат — не важно. Война ведь. Для него люди — это ресурс, а не ценность сама по себе.

Его преимущество в том, что он заводит себя и организацию на стремление к достижениям. Когда организация перестает расти, он ее раскачивает, ищет новые точки

развития, а если уперся в потолок — идет заниматься марафонским бегом или триатлоном (любимое хобби многих достижителей). Эти люди, как правило, строги к себе, постоянно чем-то озабочены, вечно участвуют в забеге за следующей целью.

Ограничение достижителя состоит в том, что он засыпает яму своих нереализованных потребностей очередным достижением: самым крупным бриллиантом, дорогими часами, красивой женой, внешними проявлениями успеха. Но эта яма огромна настолько, что засыпать ее нельзя, ведь достигнуть всего на свете невозможно. И за все это человек платит цену — он всегда немного несчастлив, хотя часто успешен внешне.

У меня самого за плечами четыре полных марафона, включая Байкальский ледовый марафон, который входит в ТОП-5 самых экстремальных забегов мира. Участвуя в очередном забеге, я удивился тому, как много со мной рядом бежит успешных владельцев бизнеса в возрасте за пятьдесят. Я задался вопросом: зачем взрослым людям, у которых дом в Нью-Йорке, крутая машина, дети учатся в Лондоне и Гарварде, еще и это? Зачем им бежать, обливаться потом, проигрывать молодым? И понял, что в них, как и во мне, есть дух неуспокоенности. Человек реализовался в бизнесе — теперь хочет еще и в спорте; пробежал полумарафон — идет в марафон; пробежал марафон — дальше триатлон. Вот такой у этих людей сильный внутренний мотиватор. Жажда жизни и достижений.

Что мотивирует такого человека? Достичь цели, добиться превосходства, состояться. Этот тип человека очень сконцентрирован на достижении результата (при необходимости любой ценой). Соответственно, ему или ей (да-да, и женщины бывают такими) подходит работа в продажах (а где еще достижение результата так очевидно и хорошо вознаграждается?), в управлении компанией или организацией (школой, например), в создании

бизнесов с нуля, в реформировании компаний. В общем, там, где нужен результат и где за это щедро платят.

Достионства типа: стабильно высокий уровень мотивации, высокий уровень энергии и высокая ориентация на результат.

Недостатки типа: часто теряет людей, поскольку те чувствуют себя использованными и могут перегорать; может идти на конфликт и демонстрировать нетерпеливость в достижении цели, что часто создает проблемы внутри организации.

## ***I. Коммуникатор, или Фабрика креатива и эмоций***

Тип I — коммуникатор, акцентирован на общении и креативности. Яркий, солнечный типаж, который часто встречается среди бизнес-тренеров, журналистов, телеведущих, а также продавцов, маркетологов и event-менеджеров — словом, среди тех, кому важно все время быть на виду, общаться с людьми и производить впечатление. За пределами деловой жизни это тамада или ведущий вечеринок. Коммуникаторы легко устанавливают контакт, поэтому из них получаются хорошие продавцы, а также они легко знакомятся с новыми людьми.

Жизнь для них — феерия ярких впечатлений, калейдоскоп новых проектов. Благодаря своей креативности он легко рождает новые идеи, в числе которых могут оказаться действительно гениальные. Рекламные агентства, издательские дома и департаменты маркетинга наполнены людьми такого типа.

Однако насколько они легки и приятны в общении, настолько же и поверхностны. Коммуникатор пришел на вечеринку, произвел приятное впечатление, пожал всем руки, со всеми познакомился, всех впечатлил — а на следующее утро не помнит и половины новых знакомых.

Для него это и не важно, ведь он уже произвел впечатление и готов двигаться дальше. Яркие идеи, которые он подает, порой не доводятся до финального результата. Кстати, этот поведенческий тип очень не любит компьютерную программу Excel — слишком много цифр и никаких картинок.

Прирожденным коммуникаторам и генераторам идей самое место на переднем крае вашей организации: в продажах (если это активные продажи с многочисленными новыми контактами, а не обслуживание одного клиента) или маркетинге, где есть возможность творить и создавать. Ни в коем случае не прячьте их в бэк-офисных отделах вроде логистики или бухгалтерии — там они быстро завянут.

Достоинства типа: способность устанавливать новые внешние контакты, располагать к себе, а также выдвигать новые идеи.

Недостаток типа: не склонен к анализу и длительному обдумыванию, не способен доводить до конца им же придуманные проекты — слишком скучно, его мысль быстро летит вперед.

## **S. Интегратор, или Верность традициям**

Тип S — интегратор, ориентирован на стабильность и глубокие отношения. Этим людям комфортно работать в небольшом состоявшемся коллективе с теми, с кем они хорошо знакомы, и выполнять предсказуемые понятные повторяющиеся действия. Любая организация живет за счет циклических процессов, поэтому таких людей много в производстве, логистике, бухгалтерии — словом, там, где нужно действовать по устоявшемуся шаблону. Также они встречаются среди представителей поддерживающих профессий: врачей, педагогов, психологов, — так как ориентированы на человека и построение отношений. В каком-то смысле это самый «человечный» тип.

Если представителю типа I скучно производить одно и то же изделие на конвейере, ему хочется разнообразия, феерии чувств, какого-то калейдоскопа, то типу S, наоборот, интересно каждый день изготавливать одинаковые рельсы одинакового качества. В его представлении стабильность и прогнозируемость — это понятия со знаком +.

Два человека могут закончить один и тот же педагогический институт, но выпускник типа S с призванием к педагогике станет Учителем (именно так — с большой буквы), ведь ему интересны люди и их развитие, а выпускник типа D быстро получит должность директора школы или откроет свой образовательный центр и будет им командовать.

Ограниченнность типа S состоит в том, что его представители чрезсчур любят стабильность и очень болезненно относятся к переменам. Добровольно, без внешних воздействий, этот типаж на изменения не идет.

Такие люди хороши в работе, где важна предсказуемость и прогнозируемость результата — в производстве, в логистике, в департаменте управления персоналом. Но не стоит направлять их в активные продажи (если только речь не идет об одном ключевом клиенте, с которым надо установить глубокие и прочные отношения) или на реформирование убыточных предприятий, поскольку там приходится увольнять людей и идти на конфликты.

Преимущества типа: способен устанавливать долгосрочные глубокие отношения, выполнять повторяющиеся действия, кажущиеся другим типам рутинными.

Недостатки типа: увольнения людей, даже вызванные необходимостью, даются ему тяжело. Кроме того, ему сложно самостоятельно решиться на крупные перемены — ведь это ведет к разрушению того стабильного мира, к которому он привык.

## **С. Аналитик, или Страж порядка**

Тип С — аналитик, ориентирован на логику, поиск взаимосвязей и контроль. У него хорошо развит критический и аналитический аппарат, он умеет видеть закономерности, взвешивать, анализировать и считать. Люди этого типа выбирают контролирующие, регулирующие и аналитические профессии: финансисты, юристы, инженеры, контролеры качества. Аналитик жизненно важен для любой организации, без него компания похожа на машину без тормозов — ехать гораздо легче, но только до ближайшего поворота.

В моем собственном браке (я иногда буду приводить и личные примеры, ведь система DISC вполне применима и к миру личных отношений) роль такого С-аналитика играет моя жена, по натуре очень структурированный и трезво мыслящий человек. В те моменты, когда я появляюсь дома с очередной бизнес-идеей (яркой, но непроработанной) — «купить еще один офис для сдачи в аренду» или «построить коммерческий дом престарелых», она задает мне всего пару простых, но важных вопросов: «Ты составил финансовую модель? Куда приведет нас этот бизнес через пять лет?» И мой энтузиазм предсказуемо гаснет.

Но у такого мыслящего типа есть и обратная сторона. Поскольку эти люди, как правило, интроверты, им тяжело идти на контакт и убеждать в своих идеях. Они с большей охотой будут работать с таблицами Excel, чем с живыми людьми. Идеальная работа для них — финансы или технологии, процесс изобретения. Но не направляйте их в продажи или не предлагайте выступить от имени компании на конференции.

## **Поймите, кто вы и кто ваши подчиненные**

В чистом виде типы DISC встречаются редко. В большинстве случаев у человека обнаруживается один доминирующий тип и некоторая склонность к другому. Возьмем, к примеру, Владимира Ленина. Он явно достигатор, причем довольно жесткий, смотрел на людей как на ресурс, и у него был большой план — в общем, доминантная личность. Но его инструментарий — коммуникация: он залезал на броневик, толкал речи, нес вместе с рабочими бревно. А у Иосифа Сталина, тоже достигатора, дополнительной чертой была склонность к аналитике. Он предпочитал решения в узком кругу, кулачные беседы, интриги. К слову, Сталин не был великим оратором.

Мой восемнадцатилетний опыт в подборе руководителей и создании команд подсказывает, что нет людей правильных или неправильных по своей сущности — есть люди, подходящие или неподходящие в плане психологических особенностей для той работы, на которую их называют. Понятно, что при наличии развитого интеллекта любой из нас может делать любую работу. Например, мой тип — коммуникатор на грани с достигатором, близкий к Ленину или, например, Чичваркину. Я вполне могу выполнять аналитическую работу: в нужный момент сказать себе, что это важно, напрячься и сделать. Но я не получу от этого никакого удовольствия, а самое главное, не буду лучшим в этом деле, потому что есть специалисты, которые сделают это лучше, чем я.

Мудрость руководителя состоит в том, чтобы, во-первых, понять, кем он является в этой системе координат, а во-вторых, перестать заставлять себя быть кем-то другим.

Итак, самое время понять, кто же вы такой. Давайте пройдем тест DISC прямо сейчас.