СТАНИСЛАВ ЛОГУНОВ

Для тех,
кто не хочет учить
и учиться

# ЛИДЕР У ДОСКИ

Психология. Искусство лидера

Станислав Логунов

# Лидер у доски. Для тех, кто не хочет учить и учиться

«Эксмо»

2023

УДК 159.92+005
ББК 88.4

**Логунов С.**

Лидер у доски. Для тех, кто не хочет учить и учиться / С. Логунов — «Эксмо», 2023 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-193759-1

В том, что для успешной карьеры сегодня требуется постоянное обучение, мало кто сомневается. Но понимать необходимость — одно, а действовать — совсем другое. И мешает действовать не лень или нежелание, а обычное неумение. Станислав Логунов уже в зрелом возрасте столкнулся с необходимостью учить коллег и учиться самому. Он рассказывает, как сумел превратить традиционную строительную фирму в компанию, обучающую своих сотрудников. Откровенно повествуя о своих ошибках и успехах, автор дает читателю возможность предвидеть проблемы и подсказывает, как их избежать. Эта книга для специалистов, только начинающих строить карьеру, и для состоявшихся руководителей, готовых делиться опытом. Это книга о том, как эффективно учиться, как правильно учить и как создать обучающую компанию. Автор на собственном примере показывает, что даже не самый усидчивый ученик может научиться учиться и учить. Легкий, ироничный стиль, обеспечивший книгам Станислава Логунова читательскую любовь, не должен обманывать: это серьезная книга на серьезную тему для серьезных людей. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.92+005
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-193759-1

© Логунов С., 2023
© Эксмо, 2023

# Содержание

Отзывы на книгу 7
Об авторе 11
Предисловие 13
Часть I 15
1. Мотиваторы 16
Конец ознакомительного фрагмента. 21

# Станислав Логунов
# Лидер у доски
# Для тех, кто не хочет учить и учиться

© Логунов С., текст, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

* * *

*Автор выражает благодарность Сергею Валерьевичу Гуревичу за неоценимую помощь в подготовке этой книги.*

# Отзывы на книгу

## Игорь Манн, автор 45+ книг, издатель, консультант и наставник

Новые времена – новые нравы. Нынче писать нужно кратко, по делу, без «воды». Станиславу это удалось с книгой – я постараюсь сделать это со своим предисловием.

Если вы читали книгу «Лидер на катке», то уговаривать вас прочитать книгу «Лидер у доски» мне не надо.

Вы и сами ее прочитаете – внимательно (а книги практиков по-другому не читаются) и с удовольствием.

А если не читали – то дайте мне минуту, и я вас уговорю дочитать ее до конца и сделать то, чему автор учит и к чему призывает.

Я занимаюсь обучением более 30 лет.

Начинал ассистентом преподавателя в Московском институте управления (МИУ, ныне ГУУ), а сейчас выступаю перед аудиториями от сотен до тысяч слушателей на русском и английском.

Я, как говорится, в теме.

Так вот – книга отличная!

И мотивация есть. И советов полно! И все (как правило) на авторском опыте.

Спасибо, Станислав! Хороший подарок лидерам, которые хотят развиваться сами и развивать свои команды.

Ждем следующего «Лидера»!

*P. S. Анекдот в тему.*

*Встречаются два владельца компаний, и один спрашивает другого: «Ты не боишься, что обучишь своих сотрудников и они от тебя уйдут?»*

*И получает ответ: «Я больше боюсь, что я их не обучу – и они у меня останутся».*

Учите! Учитесь! С этой книгой вы теперь знаете, как.

## Максим Васюков, заместитель генерального директора РБК

Книга о том, как учить и зачем учиться, написанная руководителем строительной компании, который предлагает читателям проектный подход к получению и передаче новых навыков. Это значит, что если вы сделаете все «как по чертежу», то у вас получится то, что нужно: опыт Станислава Логунова на госслужбе, в бизнесе и менторинге – гарантия качества его советов.

Понимать их и следовать им нужно буквально, принимая как данность, что в обучении, как и в строительстве, мелочей не бывает – а поэтому, будьте добры, расставьте мебель в помещении правильно («надо учитывать возможные траектории движения преподавателя в ходе занятия»), а «окна желательно закрывать шторами, чтобы не соблазнять слушателей возможностью считать ворон». Если такой подход кажется вам излишне скрупулезным, то вспомните о том, что автор хочет вас научить, а не погрузить в гносеологический диспут.

Книгу надо брать в руки только в том случае, если вы твердо решили развиваться или развивать других – она будет незаменимым инструментом, который поможет вам стать лучшей версией себя или раскрыть новые горизонты перед другими людьми (например, перед вашими подчиненными, от которых, между прочим, зависят ваши деньги и/или карьера).

Проектный подход к обучению оценят собственники бизнеса или топ-менеджеры, умеющие планировать ресурсы и оценивать риски: если вы хотите предсказуемых результатов от тренингов и коуч-сессий, то вам сюда – переворачивайте страницу, здесь расскажут о том, как построить саморазвивающуюся компанию.

## Евгения Овасапян, Executive Coach Московской школы управления Сколково

В издательстве «Бомбора» выходит новая книга Станислава Логунова, заслуженного строителя, автора портала SILA Project, многогранного и просто симпатичного человека. Все что у нас с вами есть, это внимание – и за нашим вниманием в современном мире охотятся книги, фильмы, социальные сети и т. д. Почему же мы должны отдать свое внимание этой книге? Что изменится для нас с ее прочтением?

Я работаю в бизнес-образовании всю свою жизнь, сначала в американском университете Thunderbird, а потом, с первого дня, в Московской школе управления СКОЛКОВО. Я часто вижу два типа людей: молодых и амбициозных, которые штурмуют карьерные лестницы, мечтают о лучшей жизни и работают 24/7; и уставших и выгоревших пятидесятилетних, которые уже ничего не хотят и не видят особенного смысла ни в работе, ни в жизни. К сожалению, для меня это звенья одной цепочки.

Я познакомилась со Станиславом, когда ему было уже за 40. И он поразил меня и количеством интересов, и жаждой жизни, очень не характерной для этого возраста и этой среды. Вдохновленный строитель! А потом я прочитала эту книгу и поняла, почему это стало возможным.

Мне кажется, эта очень личная книга адресована прежде всего 20-летнему Станиславу, который пока не знает, как и что будет, но готов много работать. Парню, который «раскочегарил свой атомный реактор» – и может помочь это сделать и вам.

Это честная история, почти road movie, о том, как складывается пазл судьбы, если много работать, слушать себя и… отвлекаться на то, что кажется неважным, но очень интересным.

Станислав щедро делится с нами историей своего становления на конкретных примерах и показывает естественный эволюционный процесс. Он сначала что-то познал сам, потом начал учить других, а теперь имеет амбицию создавать образовательную среду.

Очень классно и очень редко то, что, несмотря на системность и последовательность подхода, у автора в жизни всегда было что-то третье. Профессор Эрминия Ибарра из INSEAD назвала в одной из книг такую историю «третье место»: не дом, не работа, что-то, казалось бы, необязательное, что вдруг становится очень важным и даже определяющим. Финский язык, чтение художественной литературы… Автор показывает нам массу примеров, когда он вкладывает свое внимание во что-то необязательное, но интересное лично ему – и что из этого получается.

Еще мне кажется классной мысль про «Ректора своей жизни». Каждому из нас стоит таким ректором стать.

Если вы студент, особенно строительного вуза, или, наоборот, опытный предприниматель, который немного устал и не совсем понимает, как продолжать свой путь, эта книга станет прекрасным и честным подспорьем. Вы проведете несколько часов с человеком, который не боялся рисковать, пробовать новое, идти в новую среду, в медиаиндустрию, в СКОЛКОВО – и который, как мне кажется, олицетворяет фразу еще одного моего любимого профессора Лондонской бизнес-школы Роба Гоффи: «Будь собой с навыками».

Во всех бизнес-школах, которые я посещала, любят рассуждать о «пути героя». На мой взгляд, Станислав этот путь прошел, выжил, осознал и стал жить намного более насыщенной жизнью. Он стоит у руля своей судьбы и всем это очень советует!

Мне очень понравилось, что книга построена как разговор, и в какой-то момент в ней появляются вопросы к читателю – вас как бы приглашают поразмышлять: а как у вас? зачем это вам? Книга как будто ведет с вами неспешный диалог.

Рубен Варданян, основатель Школы управления СКОЛКОВО, часто говорит про то, что в каждом из нас есть атомный реактор, важно просто уметь его зажечь. Атомный реактор Станислава горит ярко, он строит, руководит, пишет, снимает видео и живет яркой и насыщенной жизнью, несмотря на множество факторов. Мне кажется, это классный и вдохновляющий пример того, что в любой профессии и в любом возрасте можно интересно и ярко жить – и быть автором своей истории. И если получилось у него, то точно может получиться и у вас!

## Тахир Базаров, доктор психологических наук, профессор МГУ, научный руководитель Московской школы практической психологии при Московском институте психоанализа

Мы хорошо помним книгу «Лидер на катке». Читая «Каток», кто-то представил ледовый каток, кто-то – «дорожный каток», кто-то приспособление для глажения тканей и т. д. В данном случае «доска» тоже вызывает много ассоциаций: срез дерева, щит для объявлений, школьная доска или кухонный инвентарь. И это только небольшая часть аналогий и метафор, вовлекающих читателя в путешествие.

Уверен, что эта книга для многих практиков, которые из мастеров своего дела выросли в руководителей, станет настольной. В первую очередь рекомендовал бы эту книгу вновь назначенным руководителям, которые благодаря ей со многими ошибками точно не столкнутся. Безусловно у них будут свои «управленческие подводные камни», но об этом они напишут сами. Книга «Лидер у доски» поможет посмотреть на опыт построения обучающейся и саморазвивающийся организации. Станислав, желаю, чтобы читатель прочитал вашу книгу-исповедь «от доски до доски» и понял, как стать успешным лидером, не обязательно становясь «своим в доску».

## Ильдар Хусаинов, основатель и руководитель компании «Этажи»

Когда я прочитал данную книгу, я удивился, насколько четко описана важность развития и обучения, в том числе через личный пример, через то, как это происходило на практике.

Россия – страна, которая является одним из лидеров по количеству людей с высшим и средним образованием, но одновременно с этим мы не так много обучаемся на рабочем месте. После непрерывного обучения на протяжении одиннадцати лет в школе и пяти лет в институте зачастую люди прекращают учиться, либо делают это минимально. У нас не такие большие инвестиции в развитие людей.

Мне кажется, если побольше успешных, показавших себя практиков, таких, как Станислав, будут рассказывать о своем пути и о том, как это было, то будет меняться вся экономика через изменения и повышение эффективности конкретных компаний. А компания сегодня, как известно, новая ячейка общества, а из этого складывается общая эффективность.

Я думаю, что всем будет максимально полезно чтение данного труда сквозь призму того, как развиваться самому, как это внедрить на постоянной основе в компанию и как создать систему постоянного развития. Автор говорит это не на пустом месте, он вобрал в себя все мировые практики, он знает, как все это работает в реальном бизнесе, и очень смело и инновационно предлагает внедрять другим.

Поэтому данную книгу я точно рекомендую к прочтению, причем не в каком-то беглом формате, а именно с карандашом или ручкой, перенося все самое лучшее сразу же в практику. Иначе смысла в этом нет!

## Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Требования к умениям и навыкам сотрудников быстро меняются. И это не разовое событие, а долгосрочный тренд. Между тем, функция обучения и развития в большинстве организаций построена в расчете на сравнительно стабильную среду: в начале года собираем заявки, бюджетируем, ищем подрядчиков или разрабатываем, проводим… Этот подход сам по себе гарантирует отставание в темпе развития людей от скорости изменений во внешней и внутренней среде. Единственный шанс «успевать вовремя» – сделать лидеров организации, руководителей и самых знающих экспертов внутренними преподавателями, а также развивать и продвигать культуру и систему непрерывного самообучения сотрудников. Но сделать это удается немногим. Книга Станислава Логунова «Лидер у доски» поможет в этой важнейшей трансформации.

## Василий Селиванов, основатель и руководитель холдинга LEGENDA Intelligent Development

Я начинал читать «Лидер у доски» Станислава Логунова как книгу коллеги-строителя. Строители часто бывают красноречивы, но обычно их красноречие не дружит с литературным языком. Станислав тут исключение. И мне было любопытно, что же он напишет. Но оказалось, что эта книга не для строителей – точнее, не только для них.

Мы со Станиславом знакомы почти двадцать лет, со времен его работы в петербургском Комитете по строительству, и уже тогда он выделялся из ряда городских чиновников своей четкостью, нацеленностью на поиск конкретного решения, которое устроит все стороны. В его видении интересы города и интересы бизнеса не были противоположными, надо было просто найти точки соприкосновения. И после долгих обсуждений и споров такие точки находились.

Это редкий талант – видеть в партнере по переговорам не противника, а потенциального союзника. Городу нужны квадратные метры, и застройщикам они нужны. Городу – чтобы выполнить обязательства перед жителями. Нам – чтобы заработать деньги и продолжить строить. Но построенные объекты были нужны всем.

Станислав уже тогда умел выстроить логичную, очень конкретную последовательность действий, ведущих к искомому результату. И за прошедшие годы это умение только развивалось.

Теперь Станислав – руководитель крупной строительной компании, специализирующейся на инфраструктурных проектах. И оказавшись на противоположной стороне стола, он все так же успешно применяет свои навыки и таланты.

«Лидер у доски» – очень четкая, внятная книга. Логунов дает конкретные советы, которым можно и нужно следовать, если хочешь обучаться сам и развивать свою компанию. Свою – не значит свою собственную. Свою – это ту, развитие которой для тебя важно.

Здесь нет лишних слов, но это не сухая методичка. Примеры из личной практики, чувство юмора и фирменная самоирония автора не дадут заскучать.

Если вам нужна понятная книга о том, как взрослому человеку учиться самому и учить других, написанная понятным человеком для тех, кто хочет понимать, «Лидер у доски» будет хорошим выбором.

# Об авторе

Станислав Логунов – петербургский бизнесмен, управленец-практик, автор бестселлеров «Лидер на катке. Как быть настоящим руководителем», «Путь самурая» и «Путь самурая 2.0. Бережливое мышление», «27 книг успешного руководителя».

В биографии Станислава Логунова «настоящий руководитель», «успешный руководитель» – не просто слова: за 25+ лет управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в строительном комплексе Министерства обороны РФ.

Сегодня Станислав Логунов возглавляет совет директоров петербургской строительной компании «МегаМейд». Параллельно с основной деятельностью он проводит авторские семинары и курсы по бережливому мышлению, управлению и навыкам коммуникации. Консультирует топ-менеджеров и предпринимателей, занимается менторством, ведет программу «Пути развития со Станиславом Логуновым», публикует обзоры бизнес-литературы и продолжает развивать проект silaproject.com, посвященный целенаправленному чтению бизнес-книг.

Здесь нет лишних слов, но это не сухая методичка. Примеры из личной практики, чувство юмора и фирменная самоирония автора не дадут заскучать.

Если вам нужна понятная книга о том, как взрослому человеку учиться самому и учить других, написанная понятным человеком для тех, кто хочет понимать, «Лидер у доски» будет хорошим выбором.

# Предисловие

В детстве я ненавидел учебу. Нет, правда. Если верить семейным легендам, мне очень хотелось поскорее пойти «первый раз в первый класс», но первого раза оказалось достаточно. Меня вполне устроило бы дарить учительнице букет первого сентября и в следующий раз встречаться с ней через год с той же целью. В мире было много интересного помимо парты, учебников, запаха тряпки для стирания мела и вкуса манной каши в столовой.

До какого-то момента я честно отрабатывал свой номер, потому что был хорошо дрессированным ребенком и «хорошим мальчиком» в том смысле, который вкладывают в эту фразу, когда хвалят любимого пса. Но удовольствия при этом я не получал. И когда вкусняшки, выдаваемые за умелое выполнение команды «сидеть», перестали приносить радость, прекратил даже делать вид, что прилагаю усилия для учебы.

Это совершенно не значит, что я не хотел узнавать новое. Наоборот, я уже тогда обожал читать книги и делал это в каждую свободную минуту. И вообще, был весьма любознательным и наблюдательным. Здесь нет никакого противоречия, ведь стремление к знаниям и любовь к протиранию штанами парты – вещи несвязанные. Но, так или иначе, ни в школе, ни в вузе хорошим учеником я точно не был. Я, конечно, защитил диплом на «отлично», но читатели моей книги «Лидер на катке» знают, что в этом проявились скорее организационные способности, а не глубокие познания.

Если бы мне тогда сказали, что в пятьдесят лет я буду писать книгу о том, как надо учиться и учить, я бы даже не засмеялся, а сильно обиделся. Что ж, люди меняются, и не всегда в худшую сторону.

Сегодня мне предстоит провести занятие по тайм-менеджменту для новых сотрудников компании «МегаМейд», председателем совета директоров которой я являюсь. Это далеко не первое занятие, которое я провожу, все получается на автомате. И тем не менее, после того как я допишу это предисловие и проведу рабочую встречу, мне придется потратить время на подготовку к уроку.

Это меня не огорчает. Потому что, как это ни странно прозвучит, в какой-то момент я полюбил учиться, а затем полюбил и учить, делиться знаниями. Дело не в осознании того, что это необходимо для моей успешной работы и повышения конкурентоспособности моей компании, хотя это тоже важно. Одна моя знакомая убеждена, что для создания надежной семьи нужна не страстная любовь с первого взгляда. По ее мнению, все должно начинаться с поиска взаимопонимания, общих интересов, а любовь придет позже. Это можно отнести и к учебе.

Есть специалисты, профессия которых – обучение взрослых. Они называются смешным словом «андрагог». Я – не андрагог и даже не дипломированный преподаватель, а эта книга – не теоретическое изыскание. Я пишу об обучении, руководствуясь собственной практикой. То есть делюсь своими знаниями и опытом – занимаюсь тем, что люблю делать.

*Эта книга об обучении, но она не для детей и их родителей. Она для тех, кто хочет сделать карьеру, понимает, что необходимо развивать свои компетенции и приобретать новые, но не знает, как это сделать. И для тех, кто уже преуспел в жизни и хочет поделиться своим опытом и знаниями с коллегами, но не может решиться. Для понимающих, что без постоянного совершенствования долговременный успех невозможен, причем как личный, так и корпоративный. Для людей, готовых прилагать усилия, чтобы этого успеха добиться.*

*Эта книга об изменениях в себе и в организации, о самосовершенствовании людей и о создании самообучаемых компаний.*

Если вы уже заглянули в оглавление, то заметили, что я разделил книгу на две части. В первой рассказывается о том, как учиться самому, а во второй – как учить других. Конечно, вы можете прочесть только ту часть, которая для вас сейчас наиболее актуальна, и я писал книгу, учитывая такую возможность и делая автономными не только части, но и отдельные главы. При этом стоит иметь в виду, что учащемуся будет полезно иметь ясное представление о том, как работает преподаватель, о механизмах происходящего на занятиях. А тому, кто собирается заняться обучением сотрудников, не лишним будет вспомнить, как люди учатся. Во всех случаях выбор остается за вами.

Главное, чего я жду от своих читателей, – чтобы, прочитав книгу, вы применяли новые знания на практике. Как говорил Федор Савельевич Хитрук, «чтобы научиться печь хлеб, нужно его печь». И не надейтесь, что все получится с первого раза. Не получится, я проверял. Но это еще один повод приступать поскорее!

# Часть I
# Учиться самому

Казалось бы, в самой идее того, что учиться тоже надо учиться, есть элемент абсурда. Готовность к обучению дана каждому живому существу, иначе оно просто не могло бы выжить. Это, конечно, справедливо. Вот только учиться можно по-разному, и естественные решения – не всегда самые эффективные. В этой части я расскажу о том, как взрослому человеку найти в себе силы учиться, как выбрать методы обучения, подходящие лично вам, и как понять, чему именно и когда вам надо учиться. Напоминаю, что это не учебник, а я не носитель абсолютных истин. Так что, если какие-то мои мысли вызовут у вас чувство протеста и желание поспорить – это совершенно нормально. Это значит, что у нас с вами происходит диалог и, возможно, мы вместе найдем лучшее решение.

# 1. Мотиваторы

## Боязнь потерять то, что имеешь

Когда родители объясняют детям, зачем надо хорошо учиться в школе, обычно они описывают два пути развития событий и предлагают сделать выбор. У разных поколений этот выбор свой. Так, нашим родителям давались возможности «стать человеком» или «идти двор убирать», а мои ровесники оказывались перед возможностью посетить дружественный Афганистан или избежать этого визита. Затем на короткое время традиция прервалась, потому что модными стали профессии бандит и проститутка, требовавшие не знаний, а природных талантов.

Но вскоре выяснилось, что эти виды деятельности для исполнителей не так прибыльны, как кажется, и очень вредны для здоровья. В моду вошли чем-то похожие, но более доходные и безопасные профессии юриста и экономиста, а альтернативой стала работа на кассе в ближайшей закусочной. С небольшими изменениями эта схема сохранилась до наших дней, разве что юристов и экономистов сменили айтишники.

Если присмотреться, принцип во все времена остается неизменным. Выбор между хорошей и плохой учебой – это выбор между хорошей и плохой жизнью, между тем, к чему ребенок стремится и чего боится. Главный мотиватор для обучения – страх, одна из базовых человеческих эмоций. В страхе как таковом, если научиться его контролировать, нет ничего постыдного: он с давних времен помогает избегать неприятностей. Побоялся среди ночи лезть в пещеру – тебя не съел саблезубый тигр. Бесстрашно зашел туда – ну извини, свои гены будущему человечеству передаст кто-нибудь потрусливее.

*Тем не менее запугивание далеко не всегда приводит к желаемым результатам. Почему? Причина обычно одна – неправильно подобранная причина для страха. То, что до смерти пугает взрослого, запросто может оставить ребенка равнодушным. Приоритеты у разных людей очень отличаются, что уж говорить о разных поколениях.*

Вспомним отличников, которых мы знали в школе. Если отбросить тех, кто любил учиться (есть и такие), и тех, кому учеба легко давалась, не требуя особых усилий – то есть тех, кто не нуждался в мотивации, – останутся две основные категории детей. Амбициозные, стремящиеся быть первыми, или, говоря другими словами, боящиеся быть не первыми. И те, кто боялся разочаровать старших.

Это два страха, эффективно работающие для детей младшего и среднего школьного возраста. К сожалению, первый страх свойственен лишь небольшой части детей, а второй требует такого авторитета взрослых, которого не всякий может, а главное, хочет добиться. Вызывать страх у собственного ребенка – сомнительная цель для родителей. Поэтому до старшей школы большинство детей ходит в середнячках. Они выполняют свою работу, потому что так заведено, потому что они должны ее выполнять, но не стоит ждать, что они превзойдут ваши ожидания.

А вот в старшей школе ситуация меняется. Спектр страхов постепенно расширяется. Тем более что по мере превращения из милого ребенка в гадкого подростка детишки провоцируют у старших все более резкое, агрессивное поведение.

В младших классах я был тихим и спокойным мальчиком, учившимся на четверки и пятерки, и имевшим, благодаря очкам, интеллигентный вид. Но к концу восьмого класса

честно выполняющий свои обязанности учащегося Стасик превратился в непокорного юнца и круглого троечника.

Неизменными оставались только очки и тяга к книгам. В пятом классе я исчерпал возможности школьной библиотеки и направил свои усилия на районную, а к восьмому получил доступ в ее взрослую часть, что стало предметом моей немалой гордости.

К десятому классу ситуация с поведением и успеваемостью ухудшилась катастрофически. В феврале у меня выходило пять двоек в четверти. Встал вопрос о вылете из школы, об этом стало известно моей маме. Это казалось мне более ужасным, чем замаячившая перспектива вместо учебы в институте отправиться выполнять интернациональный долг. Но и бессмертным я себя уже не считал, так что два страха объединились, чтобы или съесть мою душу, или вытащить из опасного положения.

Если моя мама за что-то берется, она всегда вкладывает в дело всю имеющуюся энергию. А энергии у нее и сейчас хватает на освещение небольшого квартала. И когда мама взялась за мое обучение, мало мне не показалось.

В нашу маленькую квартиру и еще более скромный семейный бюджет ворвались репетиторы. Я был лишен всего, чего только можно было лишить десятиклассника. Главной проблемой стал домашний арест, невозможность появляться в компании. Это было особенно сильным ударом, потому что как раз тогда я приобрел желанную популярность в тусовке благодаря, как это ни странно, первому литературному опыту.

Наша с Володей Елесиным художественно-документальная книга была восторженно принята всеми десятыми классами 92-й ленинградской школы. Увы, до наших дней сохранились только первые главы, но недавно я их перечитал и понял, что мы и впрямь были хороши. И вот, вместо того, чтобы наслаждаться литературными успехами, я корпел над учебниками и заданиями от репетиторов. Появился третий страх, характерный для детей, – потеря положения среди друзей.

Особенные сложности были у меня с английским языком. И даже не столько с языком (хотя я так до сих пор его и не знаю), сколько с новой учительницей. Она заняла по отношению ко мне жесткую позицию, мои стоны и жалобы на ее предшественников, которые не смогли меня научить, были бесполезны. Любые попытки разжалобить англичанку разбивались о ее железобетонную неприступность и неготовность ставить мне тройку только за красивые глаза. Ну, может, глаза были и не самые красивые, но маме нравились.

Когда я наконец осознал, что проскочить не выйдет, то взял словарь, впервые за долгое время подготовился и выступил на уроке с почти правильным переводом. Тут небеса посветлели. Учительница, восхищенная своей педагогической мощью, сказала: «Можешь ведь, если захочешь», – и поставила мне первую четверку после череды двоек.

После этих событий я понял, что когда у тебя появляется ответ на вопрос, зачем что-то делать, то одновременно становится ясно, что и как делать.

*Страх – сильнейший мотиватор. Так что если ответом на вопрос «Зачем?» является «Чтобы избежать крупных неприятностей», решение ищется гораздо быстрее. Но это только один из возможных ответов.*

## Потерянный страх

Страх так или иначе остается нашей движущей силой. Но обычно по мере взросления, если, конечно, человек не склонен к постоянной тревожности, он постепенно привыкает к жизни с каждым конкретным страхом. И если этот страх – единственная причина его активности, то мотивация постепенно пропадает. Необходимо новое опасение, новая мотивация.

Приключения в школе не помешали мне радостно прогуливать подготовительные курсы в Инженерно-экономическом институте имени Пальмиро Тольятти, на которые меня отправила мама. В качестве доказательств своего посещения я предъявлял ей задачи, решенные на занятиях с репетиторами.

*Голь на выдумки хитра, так что имейте в виду – сотрудники тоже могут пойти на какие-то ухищрения, лишь бы избежать возможности получить новые знания.*

В итоге я осознал, что карьера инженера-экономиста – не мое, и с двух попыток, после шести вступительных экзаменов вместо трех, с трудом поступил в Политех (тогда еще имени Калинина, а не Петра Великого). И уже в октябре начал постепенно игнорировать занятия. А заболев под самый Новый год и пропустив зачетную неделю, опять оказался в той же ситуации, что и год назад.

Забавно, что практически повторилась школьная история с английским, только теперь это была высшая математика. На третьей или четвертой пересдаче преподавательница сказала, что поставит мне положительную оценку, только когда я буду знать вышку лучше всех на курсе. И она сдержала слово. В итоге я сдал экзамен только 5 марта. Несложно догадаться, что до того дня большая часть моих ресурсов направлялась на изучение математики. А это не повысило мою успеваемость по остальным предметам. К сожалению, свободное владение математической наукой было необходимым, но недостаточным условием для продолжения учебы.

Стало понятно, что надо зафиксировать убыток, списать потерянный год и забрать документы из Политеха, пока не стало слишком поздно. Тем более что я уже догадывался, что энергомашиностроитель из меня примерно такой же, как экономист.

Пришлось рассказать об этом казусе маме и снова попросить ее о помощи. Я понимал, что нужно поступить в другой вуз, двух попыток у меня не будет.

Единственным моим мотивом была боязнь армии. Напомню, что тогда рассказы об ужасах военной службы в целом и за границей в частности звучали из каждого утюга. Забавно, но если бы тогда я прошел нормальное медицинское обследование, то, скорее всего, был бы избавлен от этого страха и судьба моя сложилась бы по-другому. Но поскольку по всем внешним признакам я был здоровым лбом, то обращаться к врачам в голову не приходило. В результате мне было все равно, куда поступать, лишь бы приняли и в вузе была бы военная кафедра.

В то время профориентации в ее нынешнем виде, с тестами и психологами, еще не было, а поскольку собственные предпочтения у меня отсутствовали, то я выбрал место учебы, как и многие троечники, «за компанию». Еще трое таких же умных из моего и параллельного классов собирались в Инженерно-строительный институт (ЛИСИ). Убедившись, что проходной балл составляет скромные восемь (плюс зачет по сочинению), я понял, что это мне по силам.

Так вышло, что строительство оказалось моим призванием и делом всей жизни, но тогда это было не более чем совпадением. Как в «Голом пистолете», помните? «Сегодня мы чествуем Фрэнка за освобождение нашего города от тысячного наркоторговца!» – «Ну, честно говоря, последних трех я сбил, когда дал задний ход. К счастью, они оказались наркоторговцами».

Прошло более двадцати лет, прежде чем я начал представляться как строитель по образованию и по призванию.

Поступив на сантехнический факультет, я чувствовал себя опытным студентом, ведь одного семестра Политеха вполне хватало, чтобы спокойно пройти первый курс ЛИСИ с минимальными проблемами. А разобравшись в геодезии, я даже успевал подрабатывать на изготовлении курсовиков для сокурсников за приличные деньги.

Но уже на втором курсе старые запасы знаний закончились, а мотивации не прибавилось, так что проблемы с учебой не заставили себя ждать. Я уже сжился со своими страхами и перестал обращать на них внимание, а так как общее нежелание учиться дополнилось необ-

ходимостью работать, то и проблемы только нарастали. К счастью, я уже научился решать их без привлечения мамы, обходясь упорством, друзьями и способностью пробуждать в старшем поколении родительские чувства.

*Сегодня я понимаю, что мое тогдашнее нежелание учиться в первую очередь было связано с тем, что я не видел связи между обучением и благополучием, в том числе финансовым. А к работе на долгосрочную перспективу я определенно был еще не готов.*

## Боязнь не получить то, чего хочешь

Оборотная сторона надежды на получение чего-либо – боязнь это не получить.

Я не видел удовлетворительного ответа на вопрос «Зачем?», потому что во время учебы, работая подсобным рабочим в финской строительной фирме, занимавшейся реконструкцией Пассажа, зарабатывал на порядок больше, чем любой из моих знакомых-инженеров с высшим образованием.

Но если обучение могло принести понятную пользу, силы и время на нее находились. Например, оказавшись в роли бригадира, я столкнулся с проблемой языковой коммуникации. Как вы уже поняли, мои знания английского были далеки от свободного владения языком. Хотя, если бы я владел им в совершенстве, это бы не очень помогло: финские строители не были полиглотами.

В первые дни на выручку приходило искусство пантомимы, но быстро стало ясно, что этого недостаточно. Как на старшем группы, на мне лежала ответственность за самое главное – своевременное получение нашей зарплаты. Деньги были немаленькие, опасение не получить их – сильным, так что решение надо было найти быстро.

Разумеется, выучить финский язык, и так-то непростой, мне с моими талантами было не под силу. Меня спас русско-финский разговорник, купленный на барахолке. Уже на следующий день из меня посыпались главные финские фразы: «дай закурить», «когда будут деньги» и еще несколько словосочетаний. Вскоре добавились слова, необходимые строителям, но в разговорнике почему-то отсутствующие. Несмотря на то что мой лексикон едва превышал словарь Эллочки-людоедки, вопрос коммуникаций был решен.

Любопытно, что через несколько лет, когда я уже работал в питерском Водоканале, знание основ финского еще раз мне пригодилось, когда меня направили в командировку в Финляндию. На дворе стоял 1996 год, так что это была поездка в потребительский рай. А поскольку в это время я занимался ремонтом и обстановкой однокомнатный квартиры, которую выдали молодой семье родители моей первой супруги, я с восторгом кинулся на местный рынок скупать разнообразные строительные инструменты, которые невозможно было купить за разумные деньги в тогдашней России.

И вот, гуляя с нашей небольшой группой командированных по улицам Хельсинки, я зашел в магазин электроники – и увидел там шикарную тумбу под телевизор. В то время я еще испытывал определенный пиетет к телевизору и чувствовал себя обязанным обеспечить нашему Sony комфортабельное место для жизни. Но цена тумбы, увы, превышала бюджет на нее. А коварная переводчица, которая нас сопровождала, видимо, постеснявшись торговаться, под каким-то, как ей казалось, благовидным предлогом, отказалась участвовать в переговорах с продавцом.

Я оказался перед выбором: или бесславно вернуться в Петербург без вожделенной тумбочки, или попробовать провести переговоры самостоятельно. Дискомфорт был сумасшедший, но желание обладать тумбочкой победило.

Она была мне необходима. И, видимо, финский продавец понял, что без тумбочки я из магазина не уйду. Я благодарен этому милому человеку не только за то, что он мне тогда усту-

пил в переговорах. **Он дал мне прекрасный пример того, насколько важно обучение, которое решает какую-то проблему.** Не умей я считать и выражаться по-фински, не видать мне тумбы.

Конечно, работая с финнами, я учился не только языку. Едва ли я задумывался тогда над повышением своей стоимости на рынке труда, но понимал, что приобретая конкретные навыки и начиная разбираться в невиданных тогда технологиях ремонта, я обеспечу себя работой на будущее. Так и вышло – прошло еще немного времени, и я уже сам начал принимать заказы.

## Уважение к руководителям

*Уважение к руководителям (а в более широком смысле – к компании, в которой работаешь) – еще один мощный мотиватор. К сожалению, его эффективность зависит от внешних факторов. Но если компания и ее лидер заслуживают уважения и оказывают вам доверие, любому нормальному человеку захочется быть достойным этого доверия.*

# 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.