


**СТАНИСЛАВ ЛОГУНОВ**

# **ЛИДЕР НА КАТКЕ**

**как быть  
настоящим  
руководителем**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2022

УДК 65.01  
ББК 65.290-5  
Л69

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

**Логунов, Станислав.**

Л69      **Лидер на катке : как быть настоящими руководителем / Станислав Логунов. — Москва : Эксмо, 2022. — 256 с. : ил. — (Психология. Искусство лидера).**

ISBN 978-5-04-116612-0

Каждый шаг вверх по карьерной лестнице — не только радостное событие. Это всегда проблема и стресс. Требуется время на то, чтобы разобраться с новыми обязанностями и наладить работу команды. Но что еще важнее, надо дорасти до новых полномочий — приобрести недостающие компетенции. А это непросто. Хотя бы потому, что нужно самому признать такую необходимость.

В книге изложена авторская формула КАТОК, которая поможет стать настоящим лидером. Основываясь на собственном 20-летнем опыте управления, автор подробно разбирает качества и инструменты, необходимые руководителю. Книга убедительно доказывает, что лидерству можно научиться — стоит только захотеть.

**УДК 65.01  
ББК 65.290-5**

**ISBN 978-5-04-116612-0**

© Логунов С., текст, 2021  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

ПСИХОЛОГИЯ. ИСКУССТВО ЛИДЕРА

**Логунов Станислав**

**ЛИДЕР НА КАТКЕ**

**КАК БЫТЬ НАСТОЯЩИМИ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель направления *Л. Ошеверова*  
Ответственный редактор *А. Давыдова*  
Художественный редактор *П. Петров*  
Литературный редактор *О. Неизвестных*  
Младший редактор *А. Ужегова*

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

В коллаже на обложке использованы иллюстрации:  
mipan, MarBom, Sergey Lavrentev, marinat197, LIUDMILA ERMOLENKO / Shutterstock.com  
Используется по лицензии от Shutterstock.com

В оформлении блока использованы иллюстрации *Ильи Тихомирова*  
и фотографии из личного архива автора

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өңірлүүл: «ЭКСМО» АҚС Баспасы

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1-ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-дүкен: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорртаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

Өнімнің қарамағынақ мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өңдірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 31.01.2022. Формат 70x100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,74.  
Доп. тираж 2000 экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

**БОМБОРА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

Мы в СОЦСЕТЯХ:

   [bomborabooks](https://www.bomborabooks.ru)  [bombora](https://www.bombora.ru)

[bombora.ru](https://www.bombora.ru)

ISBN 978-5-04-116612-0



9 785041 166120 >

16+

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
один клик до книг



**Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»**

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д.1, строение 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»  
**E-mail: [international@eksmo-sale.ru](mailto:international@eksmo-sale.ru)**

*International Sales: International wholesale customers should contact  
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.  
[international@eksmo-sale.ru](mailto:international@eksmo-sale.ru)*

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

**E-mail: [ivanova.ey@eksmo.ru](mailto:ivanova.ey@eksmo.ru)**

Оптовая торговля бумажно-беловыми и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:  
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2, Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).  
**e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru), сайт: [www.kanc-eksmo.ru](http://www.kanc-eksmo.ru)**

**Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде**  
Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»  
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге**  
Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»  
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге**  
Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ  
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре**  
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»  
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** [RDC-samara@mail.ru](mailto:RDC-samara@mail.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону**  
Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А  
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** [info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске**  
Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3  
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** [eksmo-nsk@yandex.ru](mailto:eksmo-nsk@yandex.ru)

**Обособленное подразделение в г. Хабаровске**  
Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703  
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006  
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** [eksmo-khv@mail.ru](mailto:eksmo-khv@mail.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени**  
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени  
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»  
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

**Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»**  
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске  
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outletto»  
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92  
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** [exmoast@yandex.by](mailto:exmoast@yandex.by)

**Казахстан: «РДЦ Алматы»**  
Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А  
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). **E-mail:** [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

**Украина: ООО «Форс Украина»**  
Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербова, 17а  
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** [sales@forsukraine.com](mailto:sales@forsukraine.com)

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: [www.chitai-gorod.ru](http://www.chitai-gorod.ru).**  
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»  
**[www.book24.ru](http://www.book24.ru)**

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.  
Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail:** [imarket@eksmo-sale.ru](mailto:imarket@eksmo-sale.ru)



**book 24.ru**

Официальный  
интернет-магазин  
издательской группы  
«ЭКМО-АСТ»

## Содержание

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ. НЕ ПОПАСТЬ ПОД КАТОК .....</b>	<b>7</b>
<b>Часть I. КОМПЕТЕНТНОСТЬ .....</b>	<b>13</b>
1. Деньги — хорошо, но знания и навыки — лучше .....	29
2. Оплачиваемый труд облагораживает .....	33
3. Учиться нужно не только за партой .....	38
4. Роль кувалды в карьерном росте .....	43
5. Не рассчитывай на удачу, если это не твое казино .....	48
6. Сто друзей могут выручить увлекшегося зарабатыванием ста рублей .....	54
7. Работа мечты может привести к мечте о смене работы .....	59
<b>Часть II. АВТОРИТЕТНОСТЬ .....</b>	<b>67</b>
8. Без подчиненных начальников не бывает .....	75
9. Начальником проще стать, чем быть .....	80
10. Не бойтесь конфликтов .....	88
11. Если хочешь сделать что-то хорошо, не нанимай тех, кто сделает плохо .....	95
12. Увольняя — увольняй, увольняют — увольняйся .....	102
<b>Часть III. ТЕРПЕНИЕ .....</b>	<b>111</b>
13. Где-то теряешь, где-то находишь .....	119
14. Недополученный пинок и отношение к работе .....	129

<b>Часть IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</b> .....	<b>137</b>
15. Без тренировок нет чемпионов .....	145
16. Дело не закончено, пока оно не закончено .....	153
17. Гибкая система бьет систему .....	157
<b>Часть V. КОММУНИКАбельность</b> .....	<b>167</b>
18. Помните, что универсальной отмычки для людей не существует .....	177
19. Не надорвитесь, ставя амбициозные цели .....	186
20. Цените опыт, если сможете его пережить .....	198
21. Ищите смысл именно вашей жизни .....	206
22. Учиться никогда не поздно .....	211
23. Метод Мюнхгаузена .....	216
<b>Часть VI. ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРА НА КАТКЕ</b> .....	<b>223</b>
Целенаправленное чтение .....	225
Получение дополнительного времени за 4 шага .....	229
Оптимальное планирование .....	234
Анализ и синтез .....	240
Интуиция .....	243
Неудовлетворенность собой .....	247
<b>Послесловие</b> .....	<b>251</b>

# Предисловие





*Стяни все жилы, в бой пошли всю кровь,  
Пусть в полный рост твой дух отважный встанет!*

*Шекспир «Генрих V». Акт III, сцена первая.  
Пер. С. Болотина, Т. Сикорской*

Каждому хочется достичь самой вершины. Не всем вообще, но тем, кто решил прочесть эту книгу, — определенно. Иначе зачем вы взяли ее с полки?

У меня есть для вас две новости: хорошая и плохая. Начнем с плохой: большинству из вас это не удастся. Вершина на то и вершина, чтобы забраться на нее могли лишь немногие. Для остальных есть Эйфелева башня, на которую поднимают на лифте. А теперь хорошая: чем более недостижима цель, тем приятнее ее достигнуть. И где вы окажетесь к концу пути — в собственном кабинете на вершине небоскреба, носящего ваше имя, или на крыше многоэтажки в спальном районе, где так удобно лузгать семечки, — зависит только от вас.

Я не обещаю, что научу вас, как обзавестись небоскребом. Я и сам не знаю, как этого добиться, и не уверен, что этого вообще стоит добиваться. Кроме того, абсолютно уверен, что этому нельзя научить. Запредельный успех всегда дитя случайного стечения обстоятельств, которые невозможно воспроизвести. Ума, знаний, таланта и начального капитала для такого успеха недостаточно, — без них не обойтись, но к ним обязательно должно прилагаться везение. Если кто-то заявит, что превратит вас во второго Дональда Трампа, знайте: это или продавец париков, или обманщик.

Но тогда зачем вам читать эту книгу? Я профессиональный руководитель с двадцатилетним стажем. Когда человека спрашивают, кто он по профессии, обычно он называет специальность в соответствии со стандартным классификатором: врач, строитель или учитель. А если кто-то и скажет, что он менеджер, то это, скорее всего, будет означать, что человек мелкий клерк, бригадир поварят в фаст-фуде или выпускник соответствующего учебного заведения, то есть фактически лицо без специальности.

Принято считать, что человек превращается в руководителя естественным путем, постепенно поднимаясь по иерархической лестнице. Обычно так и бывает, но чаще всего человек при этом становится посредственным руководителем. Остальным приходится много и тяжело учиться, в том числе на своих и чужих ошибках. Кому-то жизнь дарит встречи с наставниками, способными помочь советом или вовремя отданным распоряжением, но здесь опять включается фактор везения. Мне везло, и я очень благодарен всем, кто помог мне стать тем, кто я есть. Мне нравится то, что из меня получилось, если вы этого еще не поняли.

Не всем везет так, как мне. По мере возможности я помогаю советами тем, кто в них особенно нуждается и не стесняется их попросить, но заниматься каждым в отдельности физически невозможно. Поэтому и решил написать эту книгу, в которой смогу поделиться своим опытом с теми, кто занимается управлением или только собирается встать на эту стезю, а также просто с теми, кому это интересно.

Опираясь на события своей жизни, я расскажу о том, что необходимо знать и уметь управленцу для успешного выполнения своих обязанностей и подъема на следующую ступень.

Это ни в коем случае не история успеха, хотя и о них я тоже расскажу. Но это и не история ошибок, которая обычно оканчивается жеманной попыткой сделать рассказ о победах более драматичным. Повторить мои достижения и провалы все равно не получится вне контекста. Однако это не значит, что мой опыт бесполезен.

Планируя эту книгу, я осмысливал свое превращение из исполнителя в профессионального руководителя, которое во многом происходило на интуитивном уровне. Это помогло выделить ключевые этапы и сделать главные выводы, которые после переработки и адаптации к текущим условиям с высокой вероятностью могут быть использованы другими людьми. Этими выводами, результатами анализа и синтеза и хочу с вами поделиться.

Если вы читали мои предыдущие книги, то знаете, что я — увлеченный читатель бизнес-литературы. Учитывая, что эта книга носит одновременно и более практический, и более личный характер, не буду ссылаться на другие работы (конечно, за исключением случаев прямого цитирования или заимствования чужих идей). Список рекомендуемой литературы вы сможете найти в оглавлении «27 книг успешного руководителя» и «Пути самурая 2.0».

Надеюсь, вам будет так же интересно читать это, как мне было интересно писать. Я уже почти не помню того мальчишку-студента, который устроился на подработку в финскую строительную компанию в начале 90-х. У него было намного больше волос и намного меньше килограммов. И он совершенно не понимал, что жизнь дает ему первый урок управленческой работы. Зато сейчас я это прекрасно понимаю.

Когда я только начинал работать, было принято считать, что успешному руководителю достаточно обладать лихостью, знаниями, которым обучают (или, скорее, не обучают) в университетах, и хорошим здоровьем, чтобы выдерживать особенности «бизнеса по-русски». Сейчас любому разумному человеку понятно, что это заблуждение.

Лучший руководитель тот, кто обладает профессиональными навыками, **компетенциями** управленца своего уровня. Эффективный руководитель не собирает вокруг себя последователей, послушно исполняющих директивы. Он настолько уверен в себе и своем **авторитете**, что воспитывает новых лидеров, не боясь конкуренции. Если этого не делать, перспективные сотрудники перегорят или уйдут к конкурентам.

Статистика говорит, что 70% управленческих решений — неправильные. Поэтому для эффективного лидера-руководителя так важно развивать в себе способность своевременно замечать собственные ошибки и ошибки своих подчиненных, принимать их, анализировать и быстро исправлять. Это подразумевает **ответственность** — способность быстро решать, при необходимости оперативно корректировать свои и чужие решения и принимать на себя возможные негативные последствия своих действий и действий своих сотрудников.

Умение принимать ошибки не означает, что их совершение в коллективе нужно поощрять. Важно создать в своем подразделении среду, в которой подчиненные не будут бояться признавать свои промахи, экспериментировать и тестировать гипотезы, способствующие развитию бизнеса. Для этого руководитель должен быть **терпеливым**, уметь работать с подчиненными не только командно-административным путем, быть тренером и капитаном команды в одном лице.

И еще одно жизненно важное качество лидера-руководителя — это **коммуникабельность**, умение слушать и слышать то, что собеседник хочет тебе сообщить. В том числе когда исполнитель говорит, что он не укладывается в срок, который вы ему ставите. Большое количество ошибок в бизнесе возникает из-за недопонимания между людьми. Один нечетко поставил задачу, другой не так ее понял, в результате — обманутые ожидания.

**В целом я описал бы руководителя-лидера формулой-акронимом КАТОК:**

- **компетентный,**
- **авторитетный,**
- **терпеливый,**
- **ответственный,**
- **коммуникабельный.**

Руководитель, обладающий вышеперечисленными свойствами, имеет наилучшие шансы на успех. И хотя кому-то некоторые из этих качеств достаются с рождения, их можно развить в себе в любом возрасте. Вопрос только в количестве усилий.

# I. Компетентность

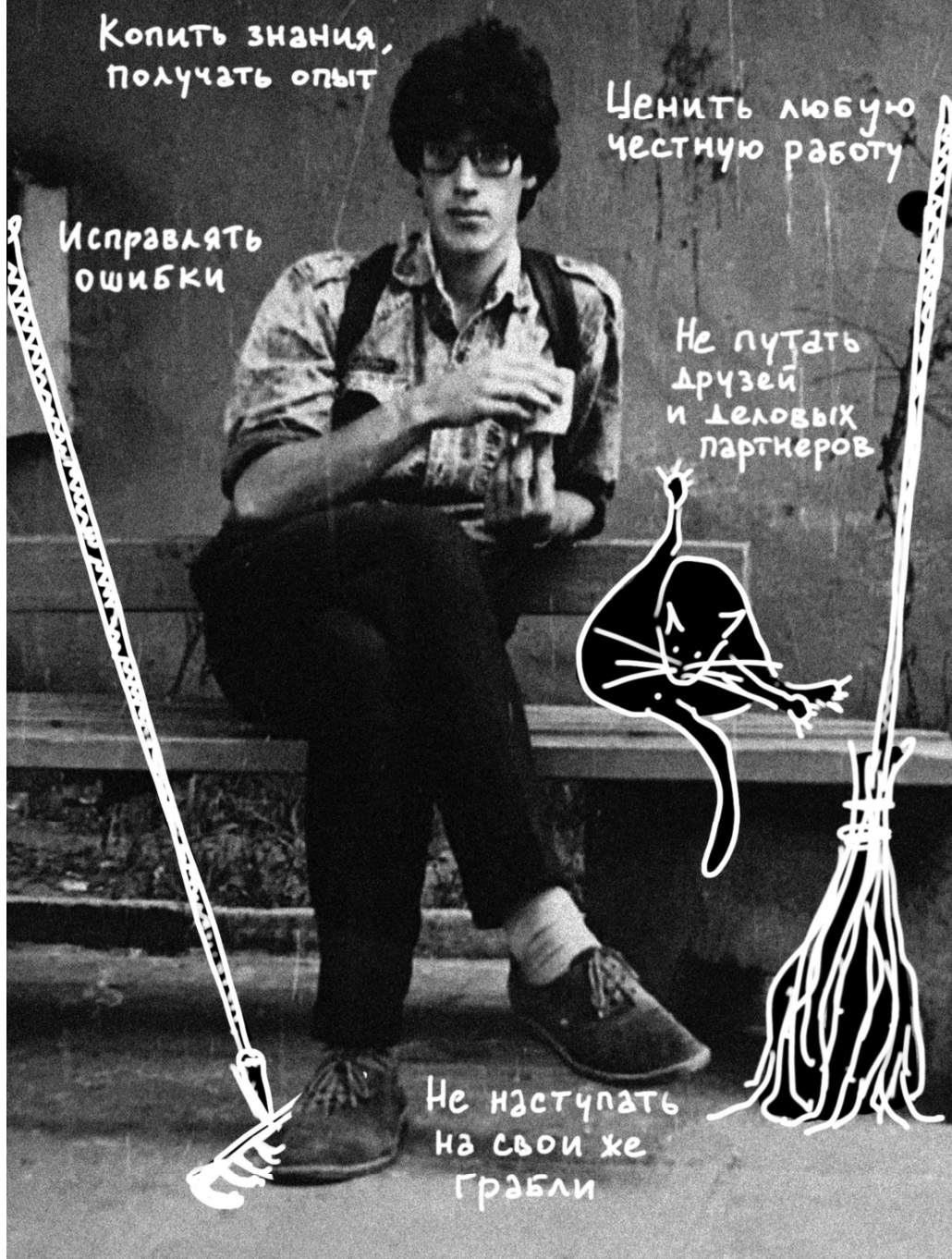
Копить знания,  
получать опыт

Ценить любую  
честную работу

Исправлять  
ошибки

Не путать  
друзей  
и деловых  
партнеров

Не наступать  
на свои же  
грабли





*Кто думает, что он знает что-нибудь,  
тот ничего еще не знает так, как должно знать.*

*Апостол Павел,  
1-е послание к Коринфянам 8:2*

Каждый раз, делая следующий шаг по карьерной лестнице, я превращался в проблему. Проблему для моих руководителей, для предприятия, сотрудников, для родных, близких и, что немаловажно, для самого себя.

На то, чтобы сформировать команду, разобраться со стоящими задачами и определить план действий на перспективу нужно время. Но что еще важнее, надо дорасти до новых полномочий, приобрести недостающие компетенции. А это весьма непросто, хотя бы потому, что сначала нужно самому признать такую необходимость.

*Об этом часто забывают: каждая следующая должность требует нового набора компетенций. Например, если на первом уровне управления было важно научиться ставить задачи, контролировать их выполнение и делегировать полномочия, то на втором уровне важнее уметь находить людей, которые сами способны делегировать свои полномочия без вашего участия, а на третьем — не вмешиваться в работу тех, кого нашли, без необходимости (это самое сложное). И вот, как*

*только ты начинаешь соответствовать занимаемой должности, раздается зов боевой трубы и надо делать следующий шаг, а значит, снова учиться.*

Хорошо, если рядом оказывается человек, который может поделиться знаниями, но так бывает далеко не всегда. Еще реже руководитель готов инвестировать в вас свое время и нервы и становится вашим наставником. Чуть чаще он соглашается оплачивать вашу учебу, однако и это встречается редко. Мне повезло — я люблю читать, для меня это естественное времяпрепровождение, так что многое могу почерпнуть из книг. Но к этому тоже надо прийти.

И самое важное: далеко не каждый осознает, что ему необходимо учиться, чтобы хорошо работать. Подходишь ты, как в сказке, к зеркалу, а там вдруг внезапно и не прекрасней всех, и не милее. Еще вчера были, как у Чапаева, «усы — во-о-от такие, сабля — во-от такая и конь такой белый-белый». А сегодня и усы повывлезли, и конь больше смахивает на Холстомера. Неуютные ощущения, которые хочется задвинуть куда-нибудь подальше. Побрызгать на коня-доходягу живой водой и скакать вперед.

Но очень многие, даже понимая, что возникла серьезная проблема, делают все, чтобы избежать лишних усилий. Так и возникает характерная российская проблема, которую я называю «десятой потерей», — кадровые ошибки.

*Руководителям свойственно думать, что толковый специалист может стать начальником отдела, хороший начальник отдела — возглавить подразделение... До какого-то момента так и происходит. Но рано или поздно любой хороший сотрудник, согласно принципу Питерса, окажется на должности, обязанности которой не способен исполнять.*

---

**Как узнать, что вы достигли предела  
своей компетентности?**

---

Это очень просто. Если на столе начинает расти стопка незаконченных дел, а близкие родственники намекают, что хотели бы проводить с любимым человеком хотя бы один выходной в неделю, у вас есть повод задуматься. А если вы вызываете своих прямых подчиненных и понимаете, что не уверены, для чего вы это сделали, и толком не знаете, чем они занимаются и о чем бы таком их спросить, — проблема стоит у вас в полный рост. Хороший признак кризиса — когда на совещании вам задают вопрос, а вы не то что не знаете ответа, но еще и не сразу его понимаете. Значит, пора срочно принимать меры, если только уже не поздно.

---

**Что делать, если вы не справляетесь  
со своими новыми обязанностями?**

---

Не рассчитывать, что проблема разрешится сама собой. Этого точно не произойдет. Сложности будут только нарастать, и чем скорее вы начнете предпринимать шаги по исправлению сложившейся ситуации, тем лучше.

Когда я в первый раз понял, что не справляюсь, то пошел к руководителю признавать свое поражение. Категорически не советую поступать так же! Еще расскажу об этом подробно. Но тогда мне просто повезло. То, что вам повезет так же, маловероятно. Нет, придется справляться самостоятельно. А если и надо подходить к шефу, то только с просьбой стать вашим наставником.

Начните с того, что осмотритесь вокруг в поисках ментора или хотя бы примера для подражания. Это сложно в реализации:

не так уж много состоявшихся людей будут тратить время на посторонних, обычно у них и без того полно дел. Однако если вам удастся заинтересовать такого человека, «золотой ключик ваш». Было бы идеально, если бы вам удалось найти его непосредственно на работе, тогда останется просто наладить отношения «учитель — ученик» и... Правильно, учиться.

Представители старшего поколения (к которому я, увы, теперь тоже отношусь) охотно делятся опытом и знаниями, если не чувствуют в собеседнике конкурента. Соответственно, вам надо выстроить с потенциальным ментором отношения, исключающие конфликт интересов, иначе вместо обучения вы получите подставу.

Не исключено, что среди ваших подчиненных есть люди, у которых можно многому научиться. Не надо стесняться это делать. Способность оценить по достоинству знания и навыки другого человека только поддержит ваш авторитет. А понимая, что делают сотрудники и чем при этом руководствуются, можно управлять ими намного более справедливо и эффективно.

Но не стоит ограничиваться работой. Весьма вероятно, что в вашем окружении есть те, у кого стоит поучиться, будь то опытные руководители или просто умные люди, с которыми можно посоветоваться. Явное преимущество такой учебы в том, что с людьми, не включенными в производственный процесс, вы можете быть намного более откровенны. А кроме того, заимствование хороших решений из других отраслей или предприятий может оказаться очень эффективным.

Все мы знаем анекдот о девушке, которая всегда брала с собой на танцы подружку-дурнушку, чтобы на ее фоне выглядеть получше. Тому, кто хочет развиваться, нельзя следовать этому примеру. Наоборот, надо тянуться к тем, кто лучше вас. Хуже от этого вы не станете, а вот лучше — с высокой вероятностью. Это ни в коем случае не подразумевает, что в стремлении к лучшему обществу следует отказаться от своей индивидуальности, тогда вы просто будете никому не интересны.

*И есть вариант, который доступен всем без исключения и не требует личного общения. Это книги. Их издано бесчисленное множество, на все случаи жизни существует целый ряд изданий, в которых люди делятся своим опытом и знаниями.*

Но у этой медали есть и обратная сторона. Чем больше книг издается, тем больше среди них вторичных, бесполезных и даже вредных. Найти именно ту, которая вам нужна, с каждым днем становится все сложнее. Чтобы ориентироваться в этом, простите за банальную метафору, море литературы, вам потребуется лоцман, будь то реальный человек или специальный ресурс вроде моего портала SILA Project ([silaproject.com](http://silaproject.com)). И можно применить разработанную мной технику «Целенаправленное чтение», о которой я также расскажу в этой книге.

Для того чтобы наиболее быстро и эффективно подтянуть недостающие навыки, оптимальным решением будет совмещение учебы у реальных людей и чтения правильно подобранной литературы. На синергетическом эффекте, который при этом возникает, я основываю собственную методику менторства. При встрече с учениками-ментори мы разбираем их проблемы, а в промежутках они читают и анализируют специально подобранные для них книги.

---

**Как постоянно приобретать необходимые компетенции, которые у вас отсутствуют в принципе?**

---

*Карьера настоящего лидера состоит из постоянных вызовов. Стоит решить одну проблему, как появляются две новые. Это естественный процесс, бороться с которым бесполезно. А раз с чем-то бесполезно бороться, надо это возглавить. Руководитель должен*

*предвидеть системные вопросы, которые встанут перед ним в ближайшем будущем, и готовиться к ним заранее.*

Для этого не надо становиться предсказателем, достаточно просто постоянно анализировать положение в компании и на рынке, на котором работаете. Например, о существовании возможности расширения сферы деятельности или, наоборот, необходимости сокращения направлений работы можно понять задолго до того, как это придется делать на практике. А предвидя грядущие проблемы, можно заранее начать их решать. Изучать специальную литературу, следить за трендами, не прекращать учиться новому, постоянно расширять кругозор. Нам только кажется, что мы все уже знаем, говорил Сократ. Неглупый был человек, хоть и плохо кончил.

Чтобы выбрать направление, в котором надо работать над собой особенно активно, хорошо получать хотя бы относительно честную обратную связь. В компании стоит иметь несколько человек, которые не боятся говорить лидеру правду, указывать на его слабые места. Если в этот момент вы подумали, что подчиненные всегда говорят вам правду, то сразу могу подсказать, какую компетенцию вам надо подтягивать, — критическое мышление. Зависящий от вас человек редко бывает полностью искренен. А чтобы сказать руководителю что-нибудь обидное, надо или иметь смелость, граничащую с идиотизмом, или точно знать, что такое поведение ожидается и одобряется.

Если у вас в команде нет человека, которому можно доверить настолько сложную роль, остается прибегнуть к внешним экспертам или делать выводы на основе положения дел в компании. Организация обычно является отражением ее лидера, корпоративная культура компании обычно отражает ценности ее руководителя, так что недостатки и достоинства компании — это, скорее всего, и ваши достоинства и недостатки.