

ЛИДЕР
У
ДОСКИ

СТАНИСЛАВ ЛОГУНОВ



Для тех, кто не хочет
учить и учиться

УДК 159.92+005
ББК 88.4
Л69

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

Логунов, Станислав.

Л69 Лидер у доски : для тех, кто не хочет учить и учиться / Станислав Логунов. — Москва : Эксмо, 2025. — 224 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-191174-4

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.

УДК 159.92+005
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-191174-4

© Логунов С., текст, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

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»!

Р. С. 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 жадной 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 «раскошегарил 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 SKOLKOVO — 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 саморазвивающейся 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, бюджетуем, 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 зарабатывать 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.

Содержание

Об авторе	15
Предисловие	16
Часть I. УЧИТЬСЯ САМОМУ	19
1. Мотиваторы	21
2. Демотиваторы	36
3. Внутренняя мотивация	46
4. Книга как источник знаний	54
5. Скрытые опасности и достоинства самообразования	69
6. Лекции, курсы, частные преподаватели	78
7. МВА	90
8. Менторы и коучи	97
9. Самодиагностика	108
10. Траектория индивидуального развития	119
Часть II. УЧИТЬ ДРУГИХ	127
11. Создавать среду для развития других	129
12. Определение предмета обучения	149
13. Кого учить	155

14. Как стимулировать сотрудников учиться	163
15. Роль места	169
16. Подготовка тренера к занятию	175
17. Проведение занятия.....	186
18. Как добиться внедрения знаний.....	195
19. Самообучающиеся сотрудники	207
20. Внутреннее тренерство	212
Заключение. Обучающая компания.	
Саморазвивающаяся компания	217

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.