


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 E-mail: 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 E-mail: info@eksmo.ru

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: www.book24.ru

Интернет-дүкен: 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

Өнімнің қарамастық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: 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

Өңдірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 31.01.2022. Формат 70x100¹/₁₆.
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

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

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: 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

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

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, сайт: 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

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

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

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

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

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

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 «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** 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

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

Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: 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

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



book 24.ru

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
«ЭКМО-АСТ»

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ. НЕ ПОПАСТЬ ПОД КАТОК	7
Часть I. КОМПЕТЕНТНОСТЬ	13
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
Часть II. АВТОРИТЕТНОСТЬ	67
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
Часть III. ТЕРПЕНИЕ	111
13. Где-то теряешь, где-то находишь	119
14. Недополученный пинок и отношение к работе	129

Часть IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	137
15. Без тренировок нет чемпионов	145
16. Дело не закончено, пока оно не закончено	153
17. Гибкая система бьет систему	157
Часть V. КОММУНИКАбельНОСТЬ	167
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
Часть VI. ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРА НА КАТКЕ	223
Целенаправленное чтение	225
Получение дополнительного времени за 4 шага	229
Оптимальное планирование	234
Анализ и синтез	240
Интуиция	243
Неудовлетворенность собой	247
Послесловие	251

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

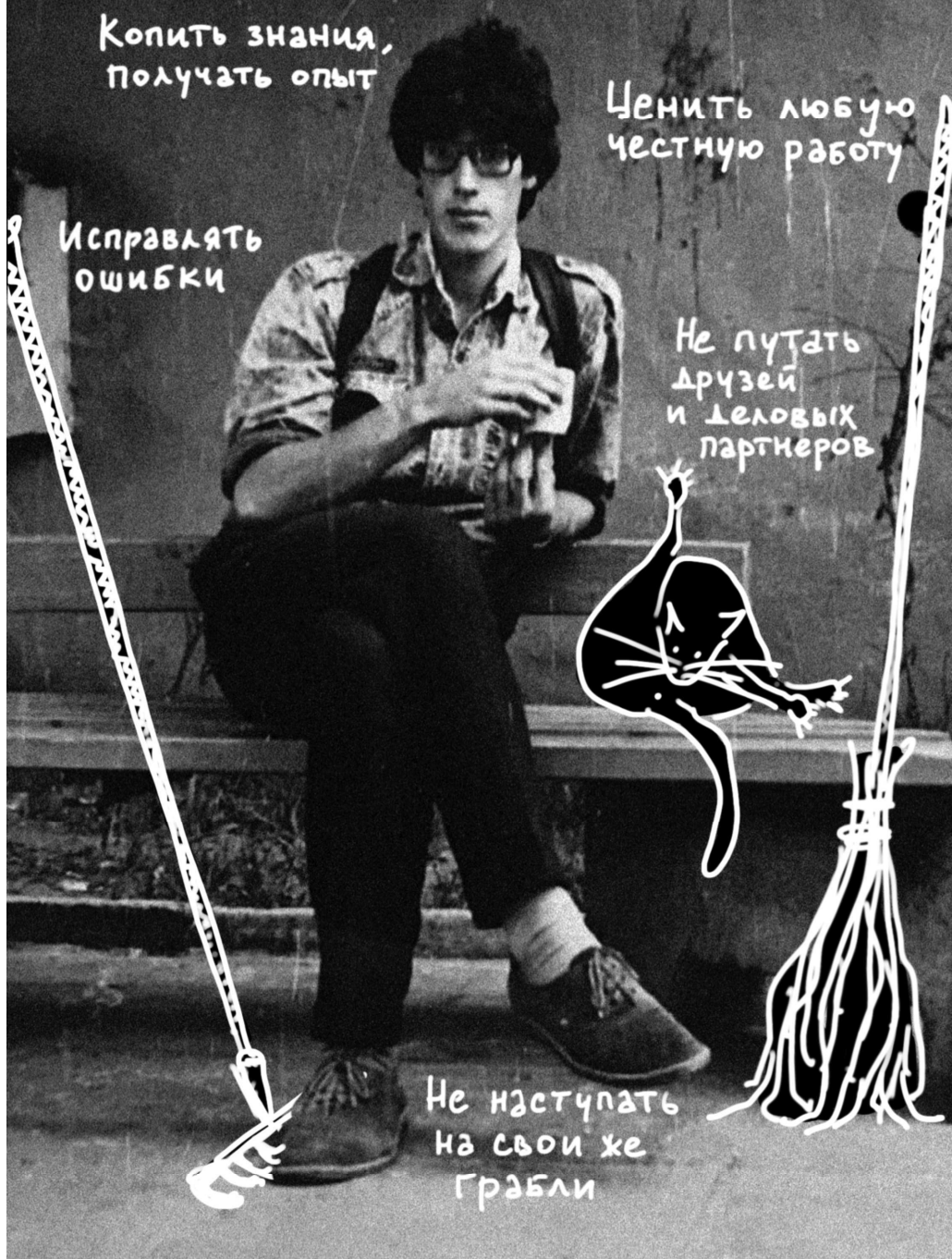
Копить знания,
получать опыт

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). 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.

Что происходит, когда у вас в подчинении оказывается «кадровая ошибка»?

А если некомпетентный, не соответствующий занимаемой должности человек не желает учиться и при этом его неспособность хорошо выполнять свою работу остается незамеченной длительное время, он закрепляется на новом месте. В лучшем случае он старается обращать на себя поменьше внимания, тогда через какое-то время к нему начинают относиться по принципу «не вредит, и слава богу, а ведь, может, он еще и что-то полезное делает, например на ненужные совещания ходит». Гораздо хуже, если «кадровая ошибка» активно включается в процессы и начинает множить проблемы, вовлекая в свою деятельность не только свое подразделение, но и смежные структуры.

Осознание собственной никчемности приводит к судорожным движениям, бесполезной, а то и вредной деятельности. Так тонущий человек, который не умеет плавать, панически бьет всеми конечностями по воде, создавая видимость плавания и в то же время мешая подплыть спасателям.

Так как пустую суету поднимает начальник, пусть даже и небольшой, то коллегам трудно ему отказывать. И вот уже целый ряд сотрудников выполняет бесполезную работу, увеличивая количество процессов, теряя производительность и уважение к менеджменту компании. Хуже всего, если в эту ситуацию по умножению деятельности оказываются вовлечены еще и руководители организации, которые порой готовы поддержать «любую движуху».

Имитация активной работы далеко не всегда происходит из-за злонамеренности, поэтому ее трудно вовремя заметить. Однако, обнаружив у себя в подразделении кадровую ошибку, которая не собирается исправляться, от нее надо немедленно избавляться.

В Японии говорят: «Нет плохих сотрудников, есть лишь плохие менеджеры». Наверное, это так, но в российских условиях было бы непозволительной роскошью заниматься перевоспитанием людей, не желающих приносить пользу. Если вы совершили ошибку и назначили несоответствующее лицо на должность, то не оставляйте все так, как есть. Исправляйте.

Но простое увольнение не решает сути проблемы. «Кадровые ошибки» сигнализируют о недостатках в системе подбора персонала. Но систему создают люди, а самый главный в системе — руководитель, какой бы маленькой эта система ни была. Так что это ошибки руководителя. И во избежание их повторного появления необходимо разработать и внедрить предохранительный механизм, исключающий такую возможность.

Если с «кадровыми ошибками», не готовыми меняться, все более-менее понятно, то с хорошими сотрудниками, которые, как и я в свое время, оказались на должностях, превышающих их текущие возможности, дело обстоит гораздо сложнее. И здесь я хотел бы дать несколько советов как тем, кто на время оказался в положении некомпетентного руководителя, так и их начальникам.

Как объяснить человеку, что вы ошиблись при его повышении?

Ох. Это очень сложно. То есть если вы готовы потерять этого сотрудника, то никаких проблем нет. Просто спросите его, не поступало ли ему в последнее время интересных предложений о работе, и посоветуйте не упускать свой шанс. Можно и вовсе доверить эту миссию специалистам по персоналу, хотя это совсем уж позорное решение. Но позволю себе напомнить, что речь идет о работнике, который хорошо себя зарекомендовал, иначе вы не стали бы его повышать. Так что задача избавиться от него перед

вами не стоит. Оптимально будет рассмотреть два базовых варианта: перевод на другую работу и переподготовку.

Понизить обратно человека, которого вы недавно повысили, в обычных обстоятельствах будет самым неправильным решением. Его авторитет пострадает, лояльность к компании и к вам лично будет утрачена, мотивация исчезнет... Словом, это не вариант. А значит, надо провести рокировку: передвинуть его по диагонали, публично представив это действие, например, как «бросок на прорыв». Такое возможно, если для этого сложились подходящие обстоятельства — имеется свободное место или место, которое давно напрашивалось на перемены, а человек по своим данным способен это место занять. Еще одно решение — перевод в другую бизнес-единицу. Тут у вас руки полностью развязаны, главное — чтобы не стало еще хуже. Самому сотруднику можно сказать что-то вроде «Сам видишь, что пока не справляешься, даю тебе второй шанс», если он сможет нормально воспринять такое сообщение. Или обосновать это действие производственной необходимостью, тем самым даже польстив ему, если его самооценка, по вашему мнению, не перенесет мысли о том, что он «не справился».

Переподготовка — вариант более сложный лично для вас, потому что на время, которое потребуется для этого, человек будет оставаться на своей должности, а значит, ответственность за работу вверенного ему подразделения ляжет на вас. Ведь вы знаете, что он не готов исполнять свои обязанности, но держите его.

В то же время для вас это будет мощным стимулом для ускорения работы. Если вы сами обладаете необходимыми способностями и возможностями, оптимальным будет взять менторские занятия с сотрудником в свои руки. В противном случае придется изыскать ему ментора (возможно, что и на стороне) или отправить человека на дополнительное обучение. Но это решение, самое простое на вид, к сожалению, наименее эффективно. К тому же вы не сможете оценить качество этого обучения до его завершения, возможно, сотрудник просто потеряет там время.

Объяснить человеку необходимость переподготовки — самое простое. Следует сослаться на необходимость постоянного совершенствования. Уточнить, что сейчас он вообще не имеет отношения к совершенству, не требуется.

Что предпринять, чтобы исправить «кадровую ошибку», не нанося ущерба деятельности компании?

Как я уже написал выше, если вы знаете о наличии «кадровой ошибки», но решили оставить человека на его посту и дать возможность повысить свои компетенции, то моральная ответственность за работу его подразделения ложится именно на вас. На практике это означает, что деятельность подразделения становится приоритетной, даже если это не соответствует его роли в цепочке создания ценности вашей компании. Чтобы не брать все на себя, будет разумно назначить ответственного, который должен мониторить работу и докладывать о потенциальных проблемах. К сожалению, «кадровая ошибка» — всегда просчет руководителя, и за такие промахи приходится расплачиваться дополнительными усилиями.

Как правильно сформировать кадровый резерв, не превратив его в «отстойник кадров»?

Надежный способ встроенной защиты от «кадровых ошибок» — создание дееспособного кадрового резерва. Тогда, назначая человека на должность, вы будете иметь достоверную информацию о его потенциале и скрытых возможностях. Но существует два подводных камня: резервом надо заниматься и нельзя слишком долго держать там людей.

Кадровый резерв на предприятии — это вовсе не список сотрудников, стоящих в очереди на повышение. Это группа специально отобранных людей, развитию которых уделяется особое внимание. Основные принципы отбора: способность и готовность развиваться, лидерский потенциал, лояльность к компании. Таких людей обучают, с ними занимаются как в группах, так и индивидуально. Возможно, их менторами становятся первые лица компании. Их тестируют, за их ростом постоянно наблюдают, корректируют его в нужном направлении. Не справившихся с задачами надо плавно выводить из программы.

При этом если передержать сотрудника в резерве, то можно добиться эффекта, противоположного ожидаемому. Человек перегорит, утратит веру в возможность самореализации и карьерного роста, и его показатели снизятся.

Не зачисляйте в резерв тех, кого в течение года не планируется повышать или перемещать. Это не значит, что при попадании сотрудника в резерв его начальник обречен. Возможно создание промежуточных должностей (дополнительных заместителей руководителя) или выделение новых подразделений.

Истории из жизни

1. Деньги — хорошо, но знания и навыки — лучше
2. Оплачиваемый труд облагораживает
3. Учиться нужно не только за партой
4. Роль кувалды в карьерном росте
5. Не рассчитывай на удачу, если это не твое казино
6. Сто друзей могут выручить увлекшегося зарабатыванием ста рублей
7. Работа мечты может привести к мечте о смене работы

1. Деньги — хорошо, но знания и навыки — лучше

Я никогда не был прилежным студентом и когда сейчас распекаю своих учеников за опоздание или невыполненное домашнее задание, то не могу про себя не улыбнуться. Покинув Политех после первого курса, я перешел в гораздо более практичный ЛИСИ на санитарно-технический факультет (которые к моменту моего выпуска именовались соответственно СПбГАСУ и Институт инженерно-экологических систем, в начале 90-х многое менялось, и очень быстро).

Среди моих одногруппников резко выделялся Андрей, он был старше нас всех, отслужил в армии, от которой у него остались очень яркие и, пожалуй, чересчур живые воспоминания, но главное, почему я здесь его упоминаю, он, как и то время, был очень, даже слишком, быстрым. И поэтому он идеально вписался в эпоху быстрых перемен и таких же решений. Большая часть «бизнесменов» этого поколения так и осталась в той эпохе. С такой скоростью трудно адаптироваться к изменениям внешней среды, если вы и среда движетесь в разных направлениях. Деньги легко приходили и легко уходили, и в какой-то момент люди слишком поздно понимали, что уходят-то деньги все так же быстро, а вот придать больше не собираются. Деловые люди, сумевшие пережить это время, в основном сейчас стали наемными сотрудниками в компаниях, принадлежащих другому поколению.

Но это сейчас, а тогда Андрей развил такую бурную деятельность, что встретить его в стенах института стало сложно, а на занятиях практически невозможно. Он занялся книгоиздательством. И книготорговлей, поскольку книжный рынок распался

вместе со страной и распространять тиражи издателям приходилось самостоятельно.

Как уже упомянул, я не был прилежным студентом. Моя мама работала в серьезном проектном институте, где уже почти начали брать плату за вход, стипендия позволяла выкупить проездной и разок посидеть с друзьями под скромную закуску, так что возможность подработать была очень кстати. Неудивительно, что очень скоро я включился в бизнес-проекты Андрея.

Начинал с роли классического менеджера по продажам — стоял с веером из брошюр типа «Как открыть собственное дело» у наиболее близких к дому или институту станций метро, на которых конкуренция была меньше, и осчастливливал этими произведениями доверчивых прохожих.

Если сперва я стеснялся своего занятия, то довольно скоро приспособился. Тем более что снобизм моих товарищей не доходил так далеко, чтобы отказываться от угощения в приинститутских забегаловках.

Достаточно быстро я понял, что организовать несколько других «коробейников» будет эффективнее, чем стоять самому, и возглавил команду из 5–7 человек, которых обеспечивал нашей продукцией. Которую сначала надо было дотащить на себе из типографии домой в рюкзаке и сумках в каждой руке, а потом уже развозить по распространителям.

В прекрасном новом мире очень многие видели себя будущими бизнесменами, и мы снабжали их одновременно источниками грез и лекарством от иллюзий. Я всегда стремился делать свою работу качественно и сумел заставить себя прочесть нашу продукцию. Скажу честно, что на открытие собственного дела это тогда меня не сподвигло, но позволяло успешно консультировать покупателей, сводя число недовольных клиентов к минимуму. Так что, если что-то в моей жизни пойдет не так, у меня есть запасная специальность продавца-консультанта в отделе бизнес-литературы в книжном магазине. Главное, чтобы к тому времени такие магазины еще существовали.

Но, увы, от первых ошибок чтение бизнес-брошюр нас не спасло. Андрея осенила гениальная идея: наводнить рынок удобными универсальными расписаниями пригородных поездов. Во времена, когда динозавры уже исчезли с улиц городов, а интернет еще не завезли, это был очень ходовой товар. Частных машин было крайне мало, маршруток не было вовсе, а вот дачи или садовые участки были у многих. И ездили туда на поездах, причем очень активно: люди кормились со своих огородов.

Расписания издавались для каждого вокзала отдельно и были дефицитом, не готов объяснить почему. По вагонам ходили печальные «цыгане» и продавали фотографии отдельных страниц этого ценного издания. Концепция единого расписания, охватывающего все вокзалы и все направления, была смелой и оригинальной. Она отвечала всем требованиям стартапа: налицо имелись потребность клиента, разумная себестоимость и готовая инфраструктура распространения в моем лице.

Мы с Андреем собрали и напечатали первые несколько тысяч экземпляров расписания, делать меньший тираж экономически было нецелесообразно. Кроме того, напомним, что речь идет об эпохе, когда тираж в сто тысяч считался средним. Я жил в районе Удельной. В этом центре мироздания, в то время сосредоточении многочисленных рабочих и студенческих общежитий, а также весьма скромных жилых домов, расположены сразу две оживленные одноименные станции — метрополитена и железной дороги.

Выбор точки продаж был очевиден, но, увы, абсолютно невероятен. Я тут же познакомился с местными милиционерами, общения с которыми ранее избегал. Они вежливо, но очень твердо указали мне направление движения. Точнее, направление им было не так уж важно, главное — чтобы я шел очень далеко и надолго по желтой кирпичной дороге. Вы ведь не забыли про печальных «цыган», торгующих фотокопиями? Рынок оказался не таким уж «голубым океаном», как нам казалось, и у ветеранов этого рынка были длинные руки и острые зубы.

Намек я понял, тем более что наши распространители получили еще более конкретные намеки. Травмы средней тяжести

меня абсолютно не прельщали, поэтому требовалось искать другой канал распространения. Пока мы судорожно договаривались с газетными киосками и «печальными цыганами», соглашавшимся брать наш товар по цене ниже и без того низкой себестоимости, сезон закончился и расписание поездов изменилось. Мы оказались с кипой никому не нужных брошюр на руках.

Всю зиму пачки расписаний, складированные между дверей и целиком заполнившие миниатюрную кладовую в нашей сорокаметровой двушке, напоминали мне об этом коммерческом успехе. А ранней весной, после ультимативного требования мамы, я вывез их на дачу и предал огню.

На этой истории я не заработал денег, но приобрел ценное знание. Можно думать, что у тебя есть потенциальная клиентура и готовая сеть, но не изучив реальное положение на рынке, туда суется только неопытный дурачок. И хорошо, когда он может себе позволить такие потери и рискует только своими деньгами. В начале девяностых, обратись мы к внешнему инвестору, после такого провала нас могли и не найти. Или найти по весне и опознавать по пломбам. Кстати, в этом была и светлая сторона: рискуя жизнью, люди относились к своим обязательствам куда ответственнее.

Про перепроизводство на этом этапе говорить еще рано, но уже сейчас можно запомнить народную мудрость: не надо производить больше, чем ты можешь распространить. Это касается как квартир или смартфонов, так и супа, сваренного на неделю вперед и в конце недели вылитого в унитаз.

Стартап или собственный бизнес не детская песочница. Не надо, не имея опыта и знаний, с упорством, достойным лучшего применения, пытаться монетизировать первую и единственную идею, пришедшую вам в голову. Компетентность требуется уже на первоначальном этапе.

2. Оплачиваемый труд облагораживает

«Все профессии нужны, все профессии важны». Ага, конечно. Расскажите об этом вчерашнему подростку, вынужденному перед институтом подрабатывать дворником в соседних дворах. Нереально важная специальность.

Однако иногда выбора просто не остается. Маминой зарплаты и бабушкиной пенсии элементарно не хватало на жизнь. Это не говоря о том, что перспектива сидеть у них на шее меня совершенно не прельщала. Я понимал, что должен работать и зарабатывать, это важная особенность воспитания того времени. И если на первом курсе Политеха моя мама еще пресекала такие мои поползновения, то потом такой возможности у нее не осталось.

О стипендии всерьез говорить не приходилось, а «книжный бизнес» в лучшем случае обеспечивал нормальную студенческую жизнь.

В фольклоре шестидесятых был популярный сюжет о студентах, по вечерам подрабатывающих разгрузкой вагонов, но таких предложений не поступало, не говоря уж о том, что я не был уверен в своей пригодности к этому занятию ввиду крайне субтильного телосложения в ту пору. К тому же за должность грузчика мне пришлось бы конкурировать с множеством оставшихся без работы научных работников.

Молодой человек, который выходит на рынок труда без какой-либо специальности, весьма ограничен в выборе. Некоторые из моих соучеников избрали криминальный путь. Кто-то стал

шулером, кто-то играл в наперстки на вокзале, кое-кто промышлял банальным грабежом, а один знакомый в какой-то момент, прежде чем исчезнуть навсегда, сумел стать значительной фигурой в подпольном алкогольном бизнесе. Но я, по заветам сына турецкоподданного, даже в те мутные времена чтит Уголовный кодекс и, как уже отмечалось, был категорически против того, чтобы мне ломали руки.

Пара человек на старших курсах неплохо подрабатывали частным извозом, но у меня не было ни машины, ни прав, ни, главное, желания их получать. Отец, профессиональный водитель, спустя пару лет сделал попытку приобщить меня к автолюбительству, правда бесплодную. А тогда, учитывая, что машины все еще оставались практически предметом роскоши, эта опция была для меня недоступна.

«Пятерочек» тогда тоже не было, и должность кассира считалась вполне престижной (и, как следствие, также недоступной). Времена меняются.

А вот дворник и уборщица даже в Ленинграде времен позднего Советского Союза возглавляли список самых непрестижных занятий. «Будешь дворником работать» — популярная угроза детям, которые не хотели учиться. Трудовых мигрантов в их нынешнем виде еще не было, но подметали дворы точно так же ради того, чтобы получить прописку или не попасть под статью за тунеядство. Собственно, название рассказа Михаила Веллера «Хочу быть дворником» изначально предполагало, что речь пойдет о странном, абсурдном и асоциальном персонаже. Никто в здравом уме о такой профессии не мечтал. И я в этом отношении ничем не отличался от остальных. Вот только выбора не было.

Романтика раннего утра, еще пустых улиц и шороха желтых листьев очень хороша в фантазиях и на страницах книг. В реальной жизни такое настроение держится от силы пару дней. И на смену ему приходит утренняя холодрыга, одинокое маханье граблями и чертовы бесконечные листья, которые валяются и валяются на только что убранные участки. Я, конечно, не могу

говорить за всех, но лично у меня никакого желания размышлять о возвышенном в это время не возникало. Тем более зимой, когда кустодиевские персонажи в шубах и с самоварами сидят себе по домам, а ты, как дурак, гребешь снег лопатой.

Эффект таракана, способного, как известно, привыкнуть даже к ядерной зиме, никто, конечно, не отменял, — через какое-то время я стал относиться к своему дворницкому занятию как к норме. Но гордиться им было, согласитесь, довольно затруднительно.

Я поделился своими трудовыми успехами с одним из друзей и тут же получил от него прозвище «пролетарий». В период краха государства рабочих и крестьян в интеллигентской среде, как мне казалось, это было очень обидное слово. Было бы красиво и поучительно сказать, что я совершенно на него не обиделся, но это стало бы абсолютной ложью. Слово задело меня так глубоко, что я до сих пор, спустя почти тридцать лет, припоминаю этому другу его обзывалку. Впрочем, нужно отметить, что это не помешало нашему дальнейшему общению к общему удовольствию, так что я, как в анекдоте, не злопамятный, просто злой и память у меня хорошая.

В той или иной форме история с уборкой двора продолжалась пару лет. Я привык, а сейчас даже не вижу в этом ничего постыдного. К тому же летом после первого курса я нашел новую, дополнительную работу, которой занялся уже в компании однокурсников.

Мы втроем подрядились мыть окна. И не где-нибудь, а в Первом медицинском институте, что придавало нашей работе практически научную ценность. Вполне вероятно, что благодаря хорошо вымытым нами окнам была спасена чья-то жизнь. Впрочем, возможно, и нет. Имея дело с медиками, никогда не знаешь, чего от них ждать.

Во всяком случае, это было уже веселее, чем одиноко сгребать мусор во дворе. В компании работать приятнее, совместный труд сплачивает почти так же хорошо, как совместное зло-

употребление спиртными напитками. А если совмещать, то синергетический эффект получается вообще поразительным, так что наша компания продержалась достаточно долго.

Можно ли сказать, что это была более достойная и почтенная работа? Только в том смысле, что академические стены почтнее двора в спальном районе. Суть никак не изменилась — все та же уборка грязи. Но выполняемая в нормальное время, в приличном месте и в приятной компании, эта работа днем казалась мне отличным времяпрепровождением и к тому же хорошо оплачивалась. Правда, по ночам окна являлись мне в страшных снах, но что только не приснится жарким летом...

Условия труда во многом определяют отношение человека к работе. Но при этом «хорошие условия» понятие очень относительное.

Конечно, существуют общие нормы и стандарты, но каждый человек счастлив в своих условиях. Одному подходит *open space*, в котором постоянно происходит движение, а другой может сосредоточиться только в одиночестве. Кому-то комфортно работать в стерильной чистоте и идеальной симметрии мебели, а кому-то в организованном хаосе. Я знаю автомехаников, обожжающих свои грязные замасленные гаражи, хотя мне оттуда хочется поскорее выйти на улицу.

Однако есть общее качество всех хороших рабочих мест. Это порядок. При его отсутствии эффективная работа невозможна в принципе. Нам может казаться, что в автомастерской порядок отсутствует, но он там есть, просто мы его не видим. Потому что он не всегда означает разложенные по размеру предметы. Порядок — это когда предметы разложены так, чтобы ими было удобно пользоваться. И никто, кроме самого работника, не сможет разложить их оптимальным образом.

Как ни печально это признать, моя следующая работа была в каком-то смысле шагом назад, как с точки зрения престижа,

так и условий труда. С высоты институтских окон мне предстояло спуститься в грязный подвал универмага...

Если ты можешь себе позволить чистоплюйство, конечно, не стоит лезть в грязь без нужды. Но чем меньше ты знаешь и умеешь, тем меньше у тебя возможности выбора. Поэтому всегда надо стремиться учиться, каждый новый навык повышает твою цену. Вакансии курьера, официанта или кассира открыты всегда. Вот только я ни разу не видел людей, мечтающих о них.

И бонусный совет: если чьи-то злые слова запали в душу, не надо позволять им там застревать. Важная оговорка: речь идет о словах пусть злых, но справедливых (хотя другие в душу и не западают).

Существуют три способа решить проблему. Самый простой — заставить мерзавца взять свои слова назад, но он не всегда применим и точно не будет способствовать дальнейшему поддержанию отношений. Более сложный — убедить себя в том, что все сказанное — чепуха, и забыть об инциденте. Понять, простить и похоронить. Практика показывает, что такой способ не закрывает вопрос навсегда. Наконец, лучшее, что можно сделать, — признать справедливость сказанного и либо принять это, либо что-то в себе изменить. На самом-то деле, в правде о себе нет ничего обидного, если научиться принимать себя таким, какой ты есть.

Если тебе надо зарабатывать деньги, единственное, что делает работу недостойной, — необходимость нарушить закон или собственные моральные нормы.

3. Учиться нужно не только за партой

Весна. Идет мелкий, морозящий дождь. Ни зонта, ни капюшона нет, и капли затекают под одежду, создавая ощущение всепроникающей сырости. Привычная петербургская погода, на которую принято недовольно брюзжать. Я счастлив. Я ждал этого дождя уже несколько дней. И вот он наконец пошел. Еще через несколько минут он усилится, и мне станет совсем хорошо. Я стою во дворе «Пассажа», одного из крупнейших магазинов Петербурга, и подставляю дождю лицо. Его струи смывают слой асбеста, который уже успел затвердеть и теперь отваливается как штукатурка. Хорошо, насчет слоя асбеста я преувеличиваю, но только совсем чуть-чуть.

Лето закончилось достаточно быстро, наступил новый учебный год, а с ним и необходимость искать новый способ заработка. Осень и зиму мне пришлось провести с граблями и лопатой, но в апреле нам с одноклассником и коллегой по мытью окон Владимиром предложили работу, которая стала моей первой встречей со строительным бизнесом. В «Пассаже» шел ремонт, и нас наняли обдирать утеплитель с демонтированных труб отопления.

Труб было много. Можете представить себе систему отопления этого огромного здания. Монтажники трубы срезали, а теперь их надо было сдать в металлолом, но только с изоляцией их никто, естественно, не принимал. А изоляция представляла собой слой асбеста, армированный мелкой металлической сет-