

Вступление

Если вы открыли эту книгу, возможно, вы руководитель. Или только собираетесь им стать. Или только что вступили в эту должность и сейчас ловите себя на мысли: «Кажется, меня повысили, но я как будто перестал понимать, кто я теперь такой».

Эта книга — не инструкция. Здесь не будет списков из пяти пунктов, универсальных решений, быстрых побед. Я не обещаю, что вы найдете в ней ответы на все вопросы. Но очень надеюсь, что она поможет вам услышать один голос. Свой. Настоящий.

Мне хочется, чтобы вы чувствовали себя при чтении этой книги как на личной встрече. Такой, где можно выдохнуть. Где никто не оценивает. Где можно быть живым. Не идеальным. Сильным, но уставшим. Ответственным, но сомневающимся. Руководителем, у которого тоже бывают вопросы, страхи, раздражение, а иногда — просто пустота.

Вы не увидите здесь модных теорий, красивых картинок или управленческих манифестов. Но вы найдете честные размышления. Наблюдения из практики. Истории, которые могли бы быть вашими. И вопросы, которые можно задать себе, если захотите что-то понять, прояснить, сместить.

Вступление

Эта книга не о том, как быть начальником. Она о том, как **не потерять себя**, став им.

О том, как говорить, когда страшно. Как делегировать, когда хочется все держать. Как быть устойчивым, когда все зыбко. Как оставаться живым, когда от тебя все чего-то ждут.

Я писала ее, вспоминая сотни разговоров, сессии, наставничество. Вопросы в зале и после тренинга. Ответы, которые приходят не сразу. И ту самую тишину, в которой человек впервые понимает, что ему нужно на самом деле.

Вы можете читать эту книгу последовательно, от начала до конца, или же заглядывать в главы по настроению. Можно читать как в одиночку, так и обсуждая с коллегами, командой, партнером. Любой способ подойдет, если вы будете чувствовать: это не чужой текст. Это разговор с вами.

А если вы где-то улыбнетесь, узнаете себя, почувствуете, что не один, — значит, мы встретились. И это уже немало.

Ну что, готовы?

Глава 1

А я вообще начальник?

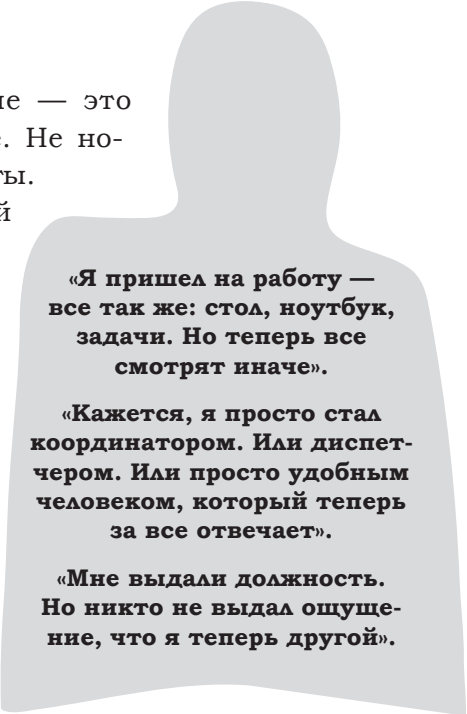


Переход в управление — это не день в календаре. Не новая строка в подписи почты. Не статус в корпоративной системе. Это внутренний процесс. Часто затяжной и непонятный. Местами болезненный. И почти всегда без инструкции.

Многие руководители признаются: «Первое время я просто делал свою работу, однако теперь отвечал не только за себя. Казалось, что все осталось прежним. Только уровень ответственности вырос. И задачи стали шире». А еще теперь надо не только делать, но и думать. За других. Вместо других. И наперед.

Но потом приходит странное ощущение. Как будто ты стал кем-то, но сам этого не заметил. И тебя даже никто не поздравил. Серьезно. Не с формальной «новой позицией», а с фактом: ты теперь — опора. Система. Центр принятия решений. Ты теперь не просто исполнитель. Ты — роль. И от этой роли у всех свои ожидания. Даже у тебя самого.

А внутреннего ощущения почему-то нет. Есть много дел, много задач, много «надо». Но нет ощущения «я — на-



«Я пришел на работу — все так же: стол, ноутбук, задачи. Но теперь все смотрят иначе».

«Кажется, я просто стал координатором. Или диспетчером. Или просто удобным человеком, который теперь за все отвечает».

«Мне выдали должность. Но никто не выдал ощущение, что я теперь другой».

чальник». Потому что ты не стал другим. Ты не стал громче, жестче, увереннее. Ты — все еще ты. Но теперь на тебе больше. И это очень странно. Сложно. И очень одиноко.

Бывает, что человек годами работает в управлении, но все еще чувствует себя «не по-настоящему». Особенно если его повысили изнутри команды, так сказать, «вырастили в коллективе». Либо если у него нет образа «настоящего начальника», с которым хочется себя ассоциировать. Или наоборот — есть, но он совсем не о нем: не его стиль, ценности, голос, ритм.

И тогда возникает ощущение раздвоенности. Как будто есть «я» и есть «руководитель, которого хотят во мне видеть». И нужно все время переключаться. Идти на переговоры — в одном режиме. Решать конфликт — в другом. Писать отчет — в третьем. А «я» остается где-то сбоку. Внутри. Иногда — в растерянности. Иногда — в страхе. Иногда — в молчании.

Никто не говорит о том, что становиться начальником может быть страшно. Не потому, что не справишься. А потому, что не до конца понимаешь, что теперь происходит. Как будто поменялись правила, но инструкцию не выдали. Как будто все ждут чего-то нового, а ты сам не знаешь, как этим новым стать.

Это не про слабость. Это про зрелость. Про осознание, что управление — это не статус, а внутреннее решение. И оно не приходит в один день. Оно формируется. Через ошибки, через дискомфорт, через поиск своего стиля. Через честность с собой: я не знаю, как быть начальни-

ком, но я готов быть собой в этой роли. Настоящим. Настроенным. Живым.

Если вы сейчас чувствуете: «Я не совсем понимаю, как быть руководителем», это вовсе не сигнал, что вы «не на своем месте». Это сигнал к тому, что вы начали видеть, сколько всего на этой территории. Не только задачи. Не только контроль. А влияние, ответственность, смысл, люди.

Быть начальником — это не про громкость. Не про авторитет. Не про формулировки в КРІ. Это про выбор. Каждый день. **Слышать, думать, видеть шире, быть опорой, даже когда не очень хочется.** И при этом — не потерять себя. Не раствориться в ожиданиях. Не стать тем, кем «надо». Остаться собой. И из этой точки — вести.

Так что если вам иногда кажется, что вы играете роль, не спешите выходить из нее. Присмотритесь. Может быть, это не маска. Может быть, это просто новая кожа. Которую нужно обжить. Примерить. Наполнить собой.

И тогда однажды вы проснетесь и подумаете: «Я — руководитель. По-настоящему. Потому что я перестал пытаться им казаться. Я просто стал быть».

Глава 2

**Меня назначили.
Но никто
не объяснил,
как с этим быть**

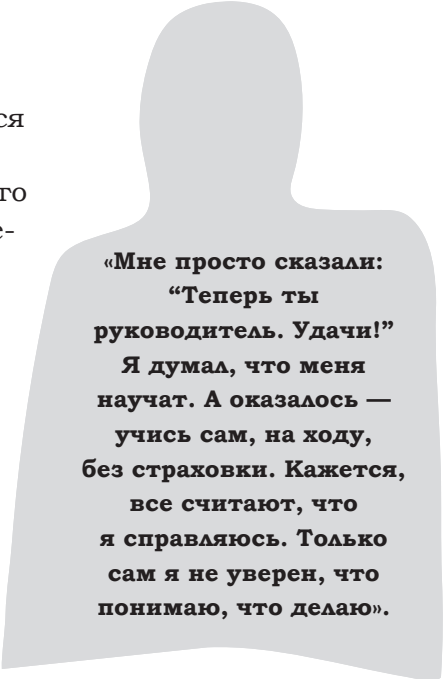


Очень многие истории управления начинаются не с осознанного выбора, а с предложения, от которого трудно отказаться. Повышение. Назначение. Переход. Руководитель ушел — тебя поставили. Проект стал масштабнее — тебе дали команду. Ты хорошо справлялся — значит, справишься и с этим. Ты же взрослый, опытный, вменяемый. Ну давай, вперед.

Почти никто не говорит:

«Теперь ты руководитель, и вот как с этим быть». Никто не садится рядом и не проговаривает: что изменится. Какие новые задачи перед тобой встанут. Какие ошибки ты, скорее всего, сделаешь. Где ты можешь споткнуться. Кто поддержит. Как ты теперь будешь выглядеть в глазах других. Что ты можешь чувствовать. Что может пойти не так — и это будет нормально.

Нет. Обычно просто меняется должность или структура. Или появляется команда. Или однажды на совещании ты понимаешь: теперь ты — принимающая сторона. Больше никто не несет за тебя ответственность. Ты тот, кто держит. Кто решает. Кто отвечает. А внутри — тишина.



**«Мне просто сказали:
«Теперь ты
руководитель. Удачи!»
Я думал, что меня
научат. А оказалось —
учись сам, на ходу,
без страховки. Кажется,
все считают, что
я справляюсь. Только
сам я не уверен, что
понимаю, что делаю».**

Не потому, что ты ничего не чувствуешь. А потому, что все чувствуешь слишком остро.

Новая управленческая роль редко сопровождается реальной поддержкой. Максимум — передача дел. Или вводная встреча. Или список задач. А дальше — держись как хочешь. Люди вокруг заняты своими вопросами. У каждого свои зоны ответственности. А у тебя — все зоны сразу. Потому что тебе нужно видеть целое. Уметь говорить с разными людьми. Быть в курсе. Поддерживать. Решать. Разруливать. И при этом — не сойти с ума.

И ты стараешься. Очень стараешься. Переводишь себя в режим 24/7. Становишься доступным. Усиливаешь контроль. Придумываешь новые отчеты. Объясняешь по десять раз. Закрываешь чужие провалы. Ставишь задачу — и не спишь, пока она не выполнена. Не потому, что не доверяешь. А потому, что чувствуешь: если ты не возьмешь под контроль — оно провалится. А если провалится — виноват ты.

И вот ты уже не руководитель, а кризисный менеджер. Не стратег, а спасатель. Не человек, который задает вектор, а тот, кто затыкает дыры. И все чаще — в одиночку. Потому что никто не видит, каково тебе. А не видит потому, что ты сам не говоришь. Ведь тебе кажется, что так и должно быть. Что это оно и есть, то самое управление.

Ты продолжаешь работать. Ты молодец. Ты стараешься. Но внутри накапливается ощущение: «Меня поставили — но не научили». А просить помощи — неудобно. Потому

Меня назначили. Но никто не объяснил, как с этим быть

что ты же теперь «наверху». Потому что ты должен быть в ресурсе. Потому что с тебя теперь спрашивают. А спрашивать самому — как будто уже нельзя.

Это особенно тяжело, если ты стал руководителем внутри той же команды. Бывшие коллеги теперь смотрят иначе. Кто-то ждет от тебя изменений. Кто-то боится, что ты станешь «таким, как все начальники». Кто-то надеется, что ты останешься «своим». А ты не знаешь, каким быть. У тебя нет пока этой роли внутри. Есть только ты — в новом непривычном положении. И чувствуешь себя уязвимо. И очень-очень одиноко.

Добавим сюда еще и голос внутреннего критика: «Ты должен был знать, на что идешь». «Ты сам согласился». «Другие справляются — почему ты не можешь?» И все. Сомнение, стеснение, тревога, желание доказать. Или спрятаться. Или просто хоть как-нибудь дожить до конца квартала.

Правда в том, что никто не знает, как быть руководителем. Это не знание, это практика. Постоянная настройка, бесконечная работа на стыке здравого смысла, ответственности и интуиции. Это пространство, где нет правильных решений — есть только те, которые ты принимаешь. И учишься на последствиях.

Да, было бы здорово, если бы с первым назначением выдавали наставника. Или маршрут. Или просто тихое сопровождение, где можно спросить: «Я вообще туда иду?» Но чаще всего ты идешь вслепую. И только задним числом понимаешь, где ошибся, а где впервые нащупал свой стиль.