

Настольная книга руководителя



Как построить команду,
с которой хочется
сворачивать горы

Нарбаева Яна

Яна Нарбаева

**Настольная книга руководителя.
Как построить команду, с которой
хочется сворачивать горы**

«Автор»

2026

Нарбаева Я. Д.

Настольная книга руководителя. Как построить команду, с которой хочется сворачивать горы / Я. Д. Нарбаева — «Автор», 2026

Почему одни команды сворачивают горы, а другие разваливаются от одного конфликта? Почему одни руководители вдохновляют, а другие остаются «начальниками»? Ответ не в должностях и не в громких теориях — он в ежедневных решениях, разговорах и привычках. Эта книга — честный разговор о том, как пройти путь от сомнений и страха «а справлюсь ли я?» до уверенного лидерства. Внутри — практикумы, чек-листы и скрипты для сложных разговоров: как ставить задачи, давать обратную связь, решать конфликты, справляться с выгоранием и растить людей, с которыми хочется сворачивать горы. Это не учебник. Это поддержка и опора для тех, кто руководит — или только готовится это делать.

Содержание

Вступление: «Тебе можно»	5
Глава 1. Первые 90 дней: Не наломай дров	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Яна Нарбаева

Настольная книга руководителя.

Как построить команду, с которой хочется сворачивать горы

Вступление: «Тебе можно»

Привет.

Если ты держишь в руках эту книгу, значит, ты здесь не случайно. Возможно, ты недавно стал руководителем и сейчас пытаешься понять, с чего начать. Или вот-вот им станешь, и внутри всё сжимается от мысли «а справлюсь ли я?». А может быть, ты руководишь уже давно — уверенно, с опытом, с результатами — но чувствуешь, что что-то идёт не так. Что-то перестало работать. Или ты профессионал своего дела и просто хочется подтянуть знания, найти новые инструменты, посмотреть на привычные вещи под другим углом.

В любом случае — я рада, что ты здесь.

Эта книга — для всех. Для тех, кто только начинает. Для тех, кто на середине пути. Для тех, кто уже давно в профессии, но не боится признаться: «Я хочу расти дальше». Потому что рост не заканчивается с получением должности. Он продолжается всю жизнь. И иногда даже сильным руководителям нужна опора. Нужен кто-то, кто напомним: «Ты не один. То, что ты чувствуешь, — это нормально. И у тебя всё получится».

Давай сразу договоримся: эта книга — не учебник. Не сборник умных теорий, которые ты забудешь через неделю. И не мотивационный плакат с лозунгами «будь лидером, и всё получится».

Это разговор. Честный, иногда неудобный, но всегда — с поддержкой. Как будто мы сидим с тобой на кухне, пьём чай, и я рассказываю тебе то, что хотела бы услышать сама. Когда впервые стала руководителем. И когда спустя время поняла, что всё ещё учусь.

Потому что я помню, как это было.

Я не готовилась стать начальником с детства. Я просто делала свою работу — хорошо, с душой, с интересом. А потом однажды мне сказали: «Мы хотим, чтобы ты возглавила отдел».

И я согласилась. Не потому, что была уверена в себе. А потому, что было интересно. И страшно. Одновременно.

В первый день я пришла на работу за час до начала. Села за стол. Посмотрела на список проектов и задач перед отделом. И поняла, что не понимаю половину из того, что там написано. Я не знала, как проводить планёрку. Как давать обратную связь. Как говорить «нет». Как принимать решения, за которые кто-то будет нести ответственность — и этот кто-то буду я.

Я сидела и думала: «Господи, что я делаю? Они скоро поймут, что я ничего не умею. И тогда... что? Уволят? Осмеют? Перестанут уважать?».

Это был синдром самозванца в чистом виде. И тогда я не знала, что с ним делать. Я просто делала вид, что всё под контролем. Улыбалась. Кивала. Соглашалась. А внутри — паника.

Если ты сейчас узнал себя — знай: ты не один. Через это проходят почти все. Даже те, кто выглядит уверенно. Даже те, у кого всё получается. Особенно те, у кого всё получается — потому что они тоже когда-то начинали с нуля. И даже спустя годы иногда сомневаются.

Что я поняла за время руководства.

Я совершила много ошибок. Я делала работу за подчинённых, потому что боялась делегировать. Я молчала, когда надо было говорить. Я говорила, когда надо было молчать. Я пыталась всем нравиться. Я боялась конфликтов. Я выгорала. Я сомневалась. Я хотела всё бросить.

Но я не бросила. И постепенно — через опыт, через ошибки, через людей, которые меня поддерживали, — я научилась.

Я научилась ставить задачи так, чтобы их выполняли. Научилась давать обратную связь, не разрушая отношения. Научилась решать конфликты. Научилась увольнять — достойно. Научилась растить людей. Научилась быть руководителем, а не просто «начальником».

И знаешь, что я поняла на этом пути? Главное.

Руководитель — это не тот, кто знает всё. Это тот, кто умеет учиться. И тот, кто не боится быть человеком.

Я далеко не идеальна. Я до сих пор ошибаюсь. До сих пор учусь. До сих пор иногда сомневаюсь в себе. Но я больше не боюсь этого. Потому что знаю: сомнения — это не слабость. Это признак того, что я расту.

И если ты сейчас читаешь это — значит, ты тоже растёшь. Независимо от того, сколько лет ты в профессии. Независимо от того, сколько у тебя достижений. Ты здесь. Ты ищешь. Ты хочешь большего. И это — самое важное.

Зачем я написала эту книгу?

Я написала её для тебя. Для того, кто сейчас стоит на пороге. Для того, кто боится ошибиться. Для того, кто не знает, с чего начать. Для того, кто уже начал, но чувствует, что что-то идёт не так. И для того, кто руководит давно, но хочет подтянуть знания, найти новые инструменты, вдохновиться или просто напомнить себе, что он не один.

Я хочу, чтобы ты знал: **тебе можно.**

Тебе можно не знать всего. Тебе можно ошибаться. Тебе можно просить помощи. Тебе можно быть уставшим. Тебе можно быть неидеальным. Тебе можно быть собой.

Тебе можно быть руководителем, который не кричит, не унижает, не манипулирует. Руководителем, который уважает людей. Руководителем, который заботится. Руководителем, который растёт. Руководителем, который ведёт за собой не из страха, а из уважения.

Тебе можно.

Эта книга — не про то, как стать идеальным. Она про то, как стать настоящим. Как найти свой стиль. Как построить команду, с которой хочется сворачивать горы. Как не потерять себя в процессе. Как расти — и помогать расти другим. На любом этапе. В любом возрасте. С любым опытом.

Как читать эту книгу?

Я не хочу, чтобы ты читал её как учебник. Не нужно запоминать всё. Не нужно делать всё сразу. Не нужно стараться быть идеальным.

Читай по одной главе. Пробуй одно упражнение. Делай один шаг. Потом ещё один. И ещё.

Если что-то не получается — не ругай себя. Ты учишься. Это нормально.

Если что-то откликается — возвращайся к этому. Перечитывай. Делай.

Если что-то не подходит — пропускай. Эта книга — не истина в последней инстанции. Это мой опыт. Твой опыт может быть другим. И это нормально.

И самое главное. Не читай эту книгу в одиночку. Говори с коллегами. Обсуждай с командой. Проси обратную связь. Ты не один. И это — твоя самая большая сила.

И последнее...

Я не знаю, каким руководителем ты станешь. Не знаю, какие ошибки ты совершишь. Не знаю, какие победы тебя ждут. Но я знаю одно.

У тебя получится.

Не потому, что ты идеальный. А потому, что ты не сдаёшься. Потому что ты открыт. Потому что ты хочешь расти.

Ты уже сделал первый шаг — взял эту книгу. Значит, ты готов. Значит, ты сможешь. Я в тебя верю. И я рядом. На каждой странице. В каждой главе. В каждом слове. Ну что? Начнём?

Глава 1. Первые 90 дней: Не наломай дров

В этой главе ты узнаешь, как пройти первые 90 дней в роли руководителя без резких движений: что делать в день, неделю и месяц, чтобы войти в коллектив и не начать всех «строить». Также ты разберёшься с синдромом самозванца и напишешь свой манифест руководителя — обещания себе и команде.

Что делать в первый день, неделю, месяц. Как войти в сложившийся коллектив и не начать всех «строить».

Итак, свершилось. Ты — руководитель. Возможно, ты получил повышение в своём же коллективе, и вчерашние коллеги теперь смотрят на тебя с опаской. А возможно, ты пришёл в новую компанию, где все процессы, лица и правила тебе пока чужие. В любом случае, прямо сейчас ты стоишь на пороге. И то, что ты сделаешь в первые дни, определит, как с тобой будут разговаривать, доверять и работать следующие несколько лет.

Главное правило первых 90 дней: не навреди. Ты пришёл не снести старый режим, а понять, как здесь всё устроено, и постепенно сделать лучше. Это как пересадка дерева: если сразу начать трясти ствол и рубить корни, оно погибнет. Сначала полей, осмотри, укрепи — и только потом формируй крону.

День первый: смотри, слушай, запоминай.

Твой первый рабочий день — это не время для громких заявлений и стратегических перемен. Твоя задача — впитать как можно больше информации, произвести первое спокойное и уверенное впечатление и задать тон.

Что делать:

Приди вовремя и будь в ресурсе. Выспись, позавтракай, надень то, в чём чувствуешь себя уверенно. Твоя энергия и внешний вид — это первое невербальное сообщение команде: «Я настроен серьёзно, но дружелюбно».

Познакомься с каждым лично. Не сиди в кабинете с закрытой дверью. Пройди по отделу, цеху, залу. Подойди к каждому сотруднику, представься, спроси имя и должность, пожми руку (если это уместно). Не нужно долгих бесед. Достаточно фразы: «Привет, я Яна, ваш новый руководитель. Рада познакомиться. Как у тебя дела сегодня?». Этим ты показываешь: «Я здесь, я доступен, и каждый из вас важен».

Собери всех на короткую встречу. 10-15 минут, не больше. Скажи вступительное слово. Оно должно содержать три вещи:

Кто ты. Кратко о своём опыте и о том, почему ты рад быть здесь.

Чего ты не будешь делать. Прямо скажи: «Я не собираюсь ничего ломать с порога и устраивать революций. Моя первая задача — понять, как всё работает».

Что будет дальше. «В ближайшие недели я буду много наблюдать и задавать вопросы. Я подойду к каждому из вас, чтобы познакомиться лично и узнать о ваших задачах и сложностях».

Начни дневник наблюдений. Заведи простой документ или блокнот. Раздели его на три колонки: «Что увидел», «Вопрос», «Идея». В конце дня у тебя должно быть минимум 10 записей. Это твой главный инструмент на первые недели.

Неделя первая: слушай и строй мосты

Первая неделя — это «тур по владениям» и десятки разговоров. Твоя главная цель — составить карту местности и начать выстраивать доверительные отношения.

Что делать:

Проведи 30-минутные встречи с каждым ключевым сотрудником. Не с теми, кто «по должности», а с теми, кто «по сути» — неформальные лидеры, старожилы, самые опытные и самые громкие. Задай им пять открытых вопросов:

1. Что у нас работает лучше всего? Чем ты гордишься?
2. Что у нас работает хуже всего? Что нужно менять в первую очередь?
3. Если бы ты был на моём месте, что бы ты сделал в первую неделю?
4. Что тебе нужно от меня, чтобы твоя работа стала легче и эффективнее?
5. Что я должна знать о команде, о чём никто не говорит вслух?

Главное правило: ты молчишь и слушаешь. Не споришь, не оцениваешь, не обещаешь. Только киваешь, записываешь и благодаришь. Ты не судья, ты исследователь.

Пойми негласные правила. В любом коллективе есть формальный устав и неформальный. Кто на самом деле решает вопросы? Кто с кем дружит? Кто является «хранителем традиций», а кто — «тихим саботажником»? Как здесь принято общаться — в чате, на планёрках, лично? К кому идти за советом, а кого лучше не трогать в понедельник утром? Твоя задача — считать этот культурный код, не нарушая его.

Найди «скелеты в шкафу». Узнай о прошлых конфликтах, неудачных проектах и «любимых мозолях» отдела. Это знание убережёт тебя от случайного взрыва. Например, если предыдущий руководитель уволил половину отдела перед Новым годом, не стоит начинать своё правление с темы оптимизации штата.

Месяц первый: анализируй и действуй точно.

К концу первого месяца ты уже должен перестать быть «новым человеком» и начать становиться «своим руководителем». У тебя есть карта, ты знаешь людей и процессы. Пора переходить к первым, очень осторожным действиям.

Что делать:

Поделись наблюдениями. Собери общую встречу и расскажи, что ты увидел и понял. Подчеркни сильные стороны команды, которые ты заметил. Обозначь 2-3 зоны роста, которые тебе кажутся важными. Спроси мнение команды: «Я вижу ситуацию так. А что вы думаете?». Это первый шаг от «я и вы» к «мы».

Проведи «быструю победу». Найди одну проблему, которую можно решить за несколько дней, и которая давно раздражает команду. Сломанный принтер? Неудобный график? Отсутствие нужного инструмента? Реши её и покажи, что ты здесь не для того, чтобы «руководить», а чтобы помогать. Это даст тебе кредит доверия на будущее, более сложные изменения.

Сформулируй правила игры. К концу первого месяца ты должен чётко обозначить, как ты работаешь. Какие у тебя ожидания по явке, отчётности, коммуникации? Как часто будут планёрки? Как ты предпочитаешь получать обратную связь? Сделай это письменно (короткий документ или пост в общем чате) и проговори устно. Это не угрозы, это твои границы, которые помогут всем работать комфортнее.

Чего нельзя делать ни в коем случае.

Критиковать прошлое. Никогда не говори: «До меня тут был бардак». Ты не знаешь, какими усилиями этот «бардак» создавался, и кто по нему ностальгирует. Строй будущее, а не оценивай прошлое.

Приводить «своих» людей сразу. Даже если очень хочется. Сначала пойми, кто здесь есть. Возможно, готовые звёзды уже работают, но их не замечали.

Менять всё в первый месяц. Самая большая глупость — начать с перестановки мебели и переименования должностей. Люди не любят перемены, особенно бессмысленные. Каждое изменение должно быть обосновано и подготовлено.

Практикум: упражнение «Письмо себе»

Представь, что прошло 90 дней. Ты успешно прошёл испытательный срок, влился в коллектив и тебя уважают. Напиши себе сегодняшнему письмо из этого будущего. Что бы ты себе посоветовал? Чего бы попросил не бояться? Какие моменты, которые сейчас кажутся катастрофой, из будущего выглядят пустяком?

Запечатай это письмо и открой через три месяца. Это твой якорь и напоминание о том, ради чего ты начинал.

Синдром самозванца. Откуда он берётся и как его усмирить. Простые техники самоподдержки.

Есть голос, который знаком многим руководителям: «Ты недостаточно хорош. Они скоро всё поймут. Ты здесь случайно».

Кто-то слышит его каждый день. Кто-то — в конце месяца. Кто-то — раз в год. Но почти каждый руководитель хотя бы раз в жизни с ним встречался. И неважно, месяц ты в должности или десять лет — этот голос не исчезает с опытом. Он просто становится тише.

Это синдром самозванца. И если ты его знаешь — ты не один.

И знаешь что? Ты в отличной компании. Ему подвержены около 70% людей на планете, включая топ-менеджеров, голливудских актёров и нобелевских лауреатов. Синдром самозванца — это не диагноз и не слабость. Это нормальная реакция психики на новую, сложную и значимую роль.

Откуда он берётся?

Чтобы усмирить этого внутреннего критика, нужно понять, как он устроен. У него есть три основные причины.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.