

БОСС В 25

Как руководить теми,
кто старше и опытнее



Яна Нарбаева

**БОСС В 25: как руководить
теми, кто старше и опытнее**

«Автор»

2026

Нарбаева Я. Д.

БОСС В 25: как руководить теми, кто старше и опытнее /
Я. Д. Нарбаева — «Автор», 2026

Как руководить теми, кто старше и опытнее, если вам всего 25? Когда вас повышают, а вчерашние коллеги смотрят с прищуром, кажется, что вы попали в ловушку. «Они знают больше», «Они не будут меня слушать», «А что, если я ошибусь?» — эти мысли знакомы каждому молодому лидеру. Яна Нарбаева, молодой руководитель отдела обучения с опытом управления в крупной компании на 28 тысяч сотрудников, доказывает: молодость — это не проблема, а конкурентное преимущество. Это практическое руководство, в котором нет воды. Только реальные инструменты: - Скрипты для первого дня и знакомства с командой. - Формулы постановки задач для опытных сотрудников (чтобы не саботировали). - Алгоритмы сложных разговоров и увольнений без чувства вины. - Чек-листы для «быстрых побед» и завоевания авторитета. Эта книга поможет вам найти подход к старшим поколениям, создать команду мечты и стать тем лидером, за которым хочется идти. Помните: ваш возраст — это не баг. Это ваша суперсила.

© Нарбаева Я. Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Вступление	5
Глава 1. Как перестать бояться и начать руководить	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Яна Нарбаева

БОСС В 25: как руководить теми, кто старше и опытнее

Вступление

Привет, дорогой читатель. Меня зовут Яна, мне 25 лет и я руководитель отдела обучения в крупной компании со штатом 28 тыс. сотрудников. И если ты держишь в руках эту книгу, скорее всего, ты попал в ту же ловушку, что и я когда-то.

Ты тоже молодой, активный, креативный специалист. Тебя повысили. Или ты перешел в новую компанию на руководящую должность. И теперь ты сидишь за столом, смотришь на свою команду и думаешь: «Господи, что я вообще здесь делаю? Они же сейчас поймут, что я ничего не знаю».

Знакомо? Добро пожаловать в клуб.

Я помню свой первый день в роли руководителя так, будто это было вчера. О том, что я стану начальником отдела, я узнала в пятницу. А во вторник я уже выходила на новую должность в другой компании холдинга. У меня было ровно три дня, чтобы свыкнуться с мыслью, что теперь я — босс.

В тот первый день я надела строгий костюм — пиджак и брюки. Мне казалось, что это добавит мне солидности и компетентности. Я приехала за два часа до начала рабочего дня. Офис был еще закрыт, и я сидела в машине, глядя на пустое здание, и переживала.

Когда двери открылись, я вдруг увидела пару знакомых лиц из холдинга. Мы особо не общались раньше, но в тот момент я почувствовала такое тепло и благодарность! Это было как поток свежего воздуха в незнакомом месте.

А потом была моя первая встреча с командой. Мне сказали: «Штат 12 человек, двое из них в другом городе». Я настроилась на знакомство с двумя коллегами на удаленке. Но когда мы созвонились, их в том городе оказалось трое. И я, новоиспеченный руководитель, сижу и думаю: «Так, стоп. Кто тут третий лишний? Мне сказали про двоих. Я что-то не поняла? Или они там размножаются?» Разгадка пришла позже, когда я закрутила штатку и увидела реальную картину.

В конце рабочего дня я выдохнула. Почувствовала облегчение. Но уже через час начала переживать за второй день.

Вот это состояние «я ничего не понимаю, но улыбаюсь и киваю» — оно нормальное. И это не признак того, что ты плохой руководитель. Это признак того, что ты новичок в новой реальности.

Я пришла из отдела продаж в ритейл. И это было как перейти из одной вселенной в другую. В продажах я знала каждый скрипт, каждое возражение, каждую фишку и кучу всяких примеров из практики. А здесь — другие процессы, другие стандарты, другие люди. Всё другое.

И вот сижу я на первой планёрке. Вокруг меня опытные сотрудники, которые сыплют терминами. А я киваю и делаю вид, что понимаю. Хотя внутри — паника. Это состояние, когда ты знаешь всё и ничего одновременно.

Первое время я пыталась применять те способы обучения, которые работали раньше. А они не работали. Персонал был другой, процессы другие, ритм другой. И знаете, что я сделала? Я просто согласилась. Сказала себе: «Здесь это действительно не работает. И это нормально».

А потом мы сели и сделали новые программы обучения с нуля. И в какой-то момент я поняла простую вещь: если ты умеешь ездить на велосипеде, то можешь поехать на любом. Хоть на красном, хоть на синем, хоть на трехколесном. С обучением так же. Если ты знаешь, как учить взрослых людей, тебе не страшно, чему их учить. Контент — это начинка. Главное — знать, как приготовить это блюдо.

И вот тут ко мне пришло главное осознание: неважно, в какой индустрии ты работаешь — в ритейле, в IT, на производстве или в медицине. Сфера — это всего лишь декорации. А твоя настоящая суперсила — это умение выстраивать процессы и работать с людьми. Овладей этим навыком — и ты сможешь руководить кем угодно и где угодно.

И когда я это поняла, синдром самозванца начал отступать. Потому что я перестала требовать от себя знания всех процессов. Я сосредоточилась на том, что я умею лучше всего — на умении учить и управлять. А остальное — дело техники.

Зачем я написала эту книгу?

Потому что я знаю, как это — быть молодой и главной. Я знаю, как это, когда вокруг люди, которым я «в дочки гожусь». Я знаю, как это, когда опытный дядя Петя смотрит на тебя с прищуром и говорит: «А мы всегда так делали».

И я знаю, как из этого всего выпутаться. Как завоевать авторитет, не превращаясь в мегеру. Как ставить задачи тем, кто старше тебя. И как создавать команду, с которой хочется сворачивать горы.

Эта книга — не учебник по менеджменту. И не сборник умных теорий. Это разговор с тобой. Честный, иногда неудобный, но всегда с поддержкой. Как будто мы сидим с тобой на кухне, пьем чай, и я рассказываю тебе то, что хотела бы услышать сама. Когда впервые стала руководителем.

Я не идеальна. Я до сих пор ошибаюсь. До сих пор учусь. Но я больше не боюсь этого. И я хочу, чтобы ты тоже перестал бояться.

Тебе можно.

Тебе можно не знать всего. Тебе можно ошибаться. Тебе можно просить помощи. Тебе можно быть молодой и при этом быть крутым руководителем.

Неважно, какой у тебя продукт на полке или в коде. Люди везде одинаковые: им нужны уважение, смысл и четкие задачи. Научись управлять этим — и любая сфера тебе покорится.

Твой возраст — это не баг. Это твоя суперсила. И я докажу тебе это на следующих страницах.

Ну что? Начнём?

Глава 1. Как перестать бояться и начать руководить

«Да она мне в дочки годится!» (или, как перестать оправдываться и начать руководить)

Итак, ты сидишь за своим новым столом. Костюм надет, офис изучен, «третий лишний» в другом городе найден (или еще нет). И теперь самое время перейти к главному: к тому, как выстроить отношения с людьми, которые старше тебя по возрасту и опыту.

Помнишь тот самый «прищур» с первого дня? Давай честно разберемся, откуда он берется.

Спойлер: дело не в тебе. И не в том, что ты плохой руководитель.

Почему они смотрят с прищуром? (Психология «Дяди Пети»)

Когда вчерашний молодой специалист становится начальником, у «старой гвардии» включается древний инстинкт. Они боятся. И поверь, они боятся не того, что ты глупая. Они боятся того, что ты придешь и обесценишь их опыт.

Подумай сама: дядя Петя работает тут 10 лет. У него есть свои ритуалы, свои «скелеты в шкафу» и свои маленькие победы. И тут появляешься ты — с горящими глазами, с новыми идеями и с должностью, которую он, возможно, сам хотел получить.

Их «прищур» — это защитная реакция. Они проверяют: «А эта девчонка нас сломает? А она вообще нас уважает? А она понимает, что мы тут не просто бумажки перекладываем?».

Твоя задача — не воевать с ними. И не пытаться доказать, что ты круче. Твоя задача — показать, что ты не угроза, а союзник.

Твой внутренний самозванец: как его приручить

А теперь про тебя. Пока ты боишься, они это чувствуют. Страх пахнет за километр. А когда ты боишься, ты либо начинаешь суетиться и заигрывать, либо, наоборот, надеваешь маску «злой начальницы» и начинаешь кричать. И то, и другое — провал.

Да, ты чувствуешь себя самозванкой. Это нормально. Но вот что важно понять: твоя ценность не в том, что ты знаешь все процессы. Твоя ценность в том, что ты умеешь учиться.

Не надо строить из себя всезнайку. Признайся на первой встрече: «Коллеги, я знаю, что я новая и молодая. Я не знаю всех ваших процессов. Но я хочу разобраться. И я рассчитываю на вашу помощь». Это обезоруживает. Поверь, мало кто ожидает от молодого начальника такой честности.

«Быстрая победа»: как сломать лед

Пока ты боишься и признаешься в незнании, команда ждет. Ждет, когда ты покажешь, что ты не просто «девочка с дипломом». И самый быстрый способ завоевать их доверие — это «быстрая победа».

Это когда ты решаешь какую-то проблему, которая давно раздражала всех, но до которой ни у кого не доходили руки.

В моем случае это был старый обучающий портал. Он был как те самые советские тренажеры, где нужно было нажимать на кнопки, и от одной мысли, что туда нужно зайти, у сотрудников сводило зубы.

Я предложила перейти на новый движок — живой, многофункциональный. Мы сделали портал, и команда увидела результат. А потом я научила ребят делать диалоговые тренажеры. И знаешь, что сказал мне тогда сотрудник, который работает в компании 10 лет и сам отлично разбирается в электронном обучении?

Он посмотрел на новый портал и сказал: «Слушай, а реально удобно. Портал — огонь».

Вот в этот момент я почувствовала гордость. Не потому, что я «победила». А потому, что я увидела свой вклад. Я поняла: я не просто пришла и что-то поменяла. Я принесла пользу, которую люди оценили. И это стало моим первым настоящим кредитом доверия от команды.

«Быстрая победа» не должна быть глобальной. Это может быть что угодно: сломанный принтер, неудобный график, отсутствие нужного инструмента. Реши её — и покажи, что ты здесь не для того, чтобы «руководить», а чтобы помогать.

Практикум: «Страх vs. Быстрые победы»

А теперь, как мы и договаривались, не просто читаем, а делаем. Возьми лист бумаги (или открой заметки) и раздели его на две колонки.

Колонка 1. «Мои страхи»

Напиши 3-5 вещей, которые пугают тебя больше всего прямо сейчас (или пугали в первый день).

Например: «Я боюсь, что дядя Петя поднимет меня на смех, потому что я не знаю всех технических процессов».

Колонка 2. «Мои первые быстрые победы»

Напротив каждого страха напиши 1-2 конкретных действия, которые ты можешь сделать, чтобы его развеять.

Например: «Подойду к дяде Пете, признаю, что я новичок в этом вопросе, и попрошу его показать, как работает система. Скажу, что мне важен именно его опыт. А еще найду одну проблему, которую решу для команды на этой неделе».

Цель упражнения: перестать бояться в своей голове и перевести этот страх в конкретный план действий. А еще — найти ту самую «быструю победу», которую ты сможешь одержать уже на этой неделе.

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.