

HARDY BRANDING

MAKING A MANAGER

Дарья
Фролова

КАК НА САМОМ
ДЕЛЕ СТАНОВЯТСЯ
РУКОВОДИТЕЛЯМИ



Дарья Фролова

Making a manager. Как на самом деле становятся руководителями

«Автор»

2026

Фролова Д.

Making a manager. Как на самом деле становятся руководителями /
Д. Фролова — «Автор», 2026

Как собрать сильную команду? Почему одни сотрудники растут рядом с руководителем, а другие теряют мотивацию? Как делегировать задачи, проводить сложные разговоры, увольнять людей, не разрушая доверие, и оставаться опорой для команды, не теряя самого себя? Эта книга выросла из многолетнего опыта управления людьми и попытки честно ответить на вопрос, который волнует многих руководителей: что на самом деле делает человека хорошим лидером? Практические инструменты, реальные ситуации и личные наблюдения помогут начинающим руководителям чувствовать себя увереннее, а более опытным — взглянуть на свою роль под новым углом.

© Фролова Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

1 Введение: роль руководителя в компании	5
2 Личные качества руководителя	7
2.1 Коммуникационные навыки руководителя	8
2.2 Невербальная коммуникация и профессиональный образ руководителя	9
2.3 Эмоциональная устойчивость руководителя	10
2.4 Амбиции, объективность и требовательность	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Making a manager. Как на самом деле становятся руководителями

1 Введение: роль руководителя в компании

Кто такой хороший руководитель?

Должность делает человека руководителем. Но не делает его лидером.

Лидерство невозможно назначить приказом, вписать в штатное расписание или записать в должностной инструкции. Его признают люди.

Поэтому хороший руководитель — это не только человек, который отвечает за результат. Это человек, которому доверяют, за которым готовы следовать и рядом с которым хочется работать.

Эта книга — о том, как стать именно таким руководителем.

Не имеет значения, руководите ли вы небольшим отделом или большой командой, работаете в частной компании, государственном учреждении или развиваете собственный бизнес. Если в вашей зоне ответственности есть люди, эта книга написана для вас.

При работе на рядовой должности успех зависит прежде всего от личных действий и профессионализма сотрудников. Когда вы становитесь руководителем — правила игры меняются. Теперь вы отвечаете не только за то, что делаете сами, но и за то, как работают другие. Именно к этому моменту большинство новых руководителей оказываются не готовы.

В интернете и книжных магазинах полно книг для «эффективных и успешных руководителей», однако очень мало практической информации, которой как раз так не хватает молодым руководителям. Мне хочется, чтобы эта книга стала надежной опорой всем, кто нуждается в поддержке и искренне хочет стать хорошим руководителем не только для себя, но и для своей команды и компании.

Перед тем как начать писать эту книгу, я решила задать один и тот же вопрос сотрудникам из разных компаний, отраслей и должностей:

«Каким вы видите хорошего руководителя?»

Меня интересовали не готовые определения из учебников по менеджменту, а реальные ожидания людей, которые каждый день работают в командах и взаимодействуют со своими руководителями.

Ответы оказались очень разными по формулировкам, но удивительно похожими по смыслу.

Чаще всего люди говорили о профессиональной компетентности руководителя. Для большинства важно понимать, что человек, принимающий решения, действительно разбирается в своей работе и способен помочь команде в сложной ситуации.

Не менее важными качествами называли умение ясно ставить задачи, грамотно распределять ответственность, принимать решения и организовывать работу команды. Многие отмечали, что руководитель должен не просто контролировать процесс, а понимать, куда движется команда и каким образом можно добиться лучшего результата.

Неожиданно часто звучали и ответы, которые вообще не были связаны с управленческими инструментами. Люди говорили об уважении, честности, спокойствии, открытости к диалогу, готовности выслушать и поддержать в трудный момент. Для многих оказалось важным чувствовать, что руководителю безразличны не только показатели эффективности, но и сами люди.

Ещё один интересный вывод заключался в том, что сотрудники очень ценят руководителей, которые продолжают учиться сами и помогают развиваться своей команде. Возможность

расти, получать качественную обратную связь и чувствовать доверие со стороны руководителя многие называли не менее важной, чем уровень заработной платы или карьерные перспективы.

Когда я попросила участников рассказать не только об ожиданиях, но и о своём опыте, выяснилось, что значительная часть из них хотя бы раз сталкивалась с руководителем, который не оправдал этих ожиданий — либо с профессиональной точки зрения, либо в человеческом отношении.

Некоторые признались, что именно отношения с непосредственным руководителем стали основной причиной их ухода из компании, несмотря на интересные задачи, достойную заработную плату или известность работодателя.

Эти разговоры ещё раз подтвердили простую мысль, с которой мы будем неоднократно сталкиваться на протяжении всей книги.

Сегодня от руководителя ждут гораздо большего, чем умения контролировать выполнение задач. От него ждут профессиональной компетентности, способности принимать решения, уважительного отношения к людям и умения создавать такую рабочую среду, в которой хочется не только выполнять свою работу, но и развиваться.

Я — пример руководителя, который стал им по случайности. Четыре года я работала в одном из самых престижных отелей Санкт-Петербурга и выросла от администратора до заместителя менеджера по работе с гостями. Но дальше двигаться было некуда: позиция менеджера была занята уже больше десяти лет — и на момент написания этой книги человек всё ещё занимает эту должность.

Амбиции подтолкнули меня, и я ухватилась за возможность перейти в новый, только открывающийся отель. Я адекватно оценивала свои силы и подалась на вакансию заместителя менеджера. Каково же было моё удивление, когда после всех этапов собеседований мне предложили стать руководителем подразделения по работе с гостями. Я была счастлива — и одновременно напугана.

Передо мной стояла задача подготовить отель класса люкс к открытию: прописать десятки процедур, собрать и обучить команду, выстроить сервис и вместе с другими руководителями создать атмосферу, в которой людям хотелось бы работать и к которой гости хотели бы возвращаться.

Мне повезло — рядом были сильные профессионалы, готовые поддержать. Но путь от рядового сотрудника до руководителя, который может вдохновлять десятки людей с разными характерами, опытом и ожиданиями, был бы куда проще, если бы тогда у меня была под рукой такая книга.

Я постаралась разобраться в том, что из себя представляет хороший руководитель и попробовала систематизировать знания и различные подходы, исходя из вызовов нашего времени. Среди современных трендов в управлении главным я бы выделила «скорость адаптации». Мы живём в эпоху глобальных изменений, затрагивающих все сферы жизни, и чем быстрее учимся к ним подстраиваться, тем быстрее можем достигать лучших результатов. Помимо скорости адаптации сегодня сформировался и определённый набор личностных, профессиональных и деловых качеств, которые важны для руководителя. Эти качества и навыки мы подробно рассмотрим далее.

Все подходы и инструменты, о которых пойдёт речь в этой книге, проверены на практике. Они рождались не в теории, а в ежедневной работе с командами, задачами и людьми.

Некоторые идеи могут показаться вам знакомыми. Я сознательно включила их в книгу, чтобы показать систему целиком: в управлении важны не только отдельные инструменты, но и понимание того, как они связаны между собой.

Читайте, размышляйте, пробуйте и адаптируйте предложенные подходы под свои задачи. Навыки коммуникации и управления развиваются только через практику и требуют постоянного внимания.

2 Личные качества руководителя

Разговор об управлении часто начинают с инструментов: делегирования, планирования, контроля, постановки задач. Однако, прежде чем говорить о методах управления, важно понять другое: эффективность руководителя во многом определяется его личными качествами.

Именно они становятся фундаментом лидерства. Если этот фундамент недостаточно прочен, даже самые современные управленческие инструменты будут работать лишь временно.

Руководитель ежедневно принимает решения, влияет на людей, разрешает конфликты, несёт ответственность за результат и задаёт тон взаимодействию в команде. Поэтому значение имеют не только его профессиональные знания и опыт, но и личные качества — характер, ценности, привычки поведения и отношение к людям.

В современной деловой среде многие из этих качеств относят к категории *soft skills* — навыков, которые помогают эффективно взаимодействовать с окружающими, выстраивать доверие и достигать результатов через людей.

Рассмотрим качества, которые особенно важны для успешного руководителя.

2.1 Коммуникационные навыки руководителя

Со временем в управлении становится очевидна одна вещь: руководителя оценивают не по тому, насколько хорошо он говорит, а по тому, насколько ясно его понимают.

Можно быть сильным профессионалом и при этом регулярно сталкиваться с тем, что задачи выполняются не так, как вы ожидали. В таких случаях проще всего списать всё на команду — невнимательность, недостаток мотивации, отсутствие опыта. Но на практике проблема гораздо чаще кроется в коммуникации.

Многие руководители совершают одну и ту же ошибку: стараются объяснить задачу максимально подробно. Они добавляют контекст, приводят примеры, делают отступления и уточнения. Парадокс заключается в том, что чем больше слов используется для объяснения, тем выше вероятность потерять главное.

Я много раз наблюдала один и тот же сценарий. После встречи руководителю кажется, что все договорённости достигнуты, а сотрудникам — что они в целом поняли направление работы. Через несколько дней оказывается, что каждый участник разговора интерпретировал задачу по-своему. Формально коммуникация состоялась. По факту — ясности не возникло.

Поэтому одна из важнейших задач руководителя — не просто донести информацию, а убедиться, что она была понята именно так, как предполагалось. Если сотрудники регулярно задают одни и те же уточняющие вопросы или приносят результат, который существенно отличается от ожидаемого, стоит задуматься не только о качестве исполнения, но и о качестве постановки задачи

Эффективная коммуникация строится на нескольких простых принципах.

Во-первых, формулируйте ожидания максимально конкретно. Сотрудник должен понимать не только что необходимо сделать, но и каким будет результат, который вы считаете успешным.

Во-вторых, проверяйте понимание. Вместо вопроса «Всё понятно?» полезнее попросить человека кратко пересказать дальнейшие шаги или сформулировать своё понимание задачи. Такой подход позволяет обнаружить разночтения ещё до начала работы.

В-третьих, практикуйте активное слушание. Руководители часто сосредоточены на том, чтобы быть услышанными, и гораздо реже задумываются о том, насколько хорошо слышат других. Задавайте уточняющие вопросы, перефразируйте услышанное, подводите промежуточные итоги разговора. Это помогает не только лучше понять собеседника, но и формирует атмосферу уважения и доверия.

2.2 Невербальная коммуникация и профессиональный образ руководителя

Руководителя оценивают не только по его словам.

Прежде чем человек успевает проанализировать содержание разговора, он уже формирует первое впечатление о собеседнике. На это влияют внешний вид, манера держаться, интонация, мимика, жесты и общий стиль поведения.

Психологи называют это эффектом ореола — когнитивным искажением, при котором общее впечатление о человеке влияет на оценку его отдельных качеств. Если человек выглядит собранным, уверенным и профессиональным, окружающие чаще склонны воспринимать его как компетентного и надёжного.

Для руководителя это особенно важно. Люди оценивают не только принимаемые решения, но и способность внушать уверенность в этих решениях.

При этом профессиональный образ не требует дорогой одежды, модельной внешности или соответствия строгим стандартам. Гораздо важнее опрятность, аккуратность и уместность.

Внешний вид руководителя должен соответствовать среде, в которой он работает. В разных компаниях, отраслях и культурах представления о профессиональном образе могут существенно отличаться. Однако универсальное правило остаётся неизменным: внешний вид не должен отвлекать внимание от ваших слов, компетенций и результатов работы.

Не менее важную роль играет невербальная коммуникация.

Мимика, жесты и поза часто передают окружающим больше информации, чем сами слова. Даже самое правильное сообщение может восприниматься иначе, если руководитель выглядит раздражённым, напряжённым или неуверенным.

Полезно периодически наблюдать за собой во время общения или публичных выступлений. Обращайте внимание на выражение лица, скорость речи, жестикуляцию и осанку. Многие привычки остаются незаметными для нас самих, но хорошо считываются окружающими.

Открытая поза, спокойные движения, умеренная жестикуляция и зрительный контакт помогают создавать атмосферу доверия. Напротив, чрезмерная суетливость, закрытые позы или агрессивные жесты могут вызывать напряжение и снижать эффективность общения.

Особое внимание стоит уделять уважению личных границ собеседника. Соблюдение комфортной дистанции, корректное поведение и внимательное отношение к реакциям других людей помогают выстраивать профессиональные и доверительные отношения.

Сильного руководителя отличает не только то, что он говорит, но и то, как он себя ведёт. Когда слова, действия и невербальные сигналы не противоречат друг другу, людям проще доверять и следовать за таким человеком.

2.3 Эмоциональная устойчивость руководителя

Про эмоциональную устойчивость руководителя часто говорят абстрактно — как будто это врождённое качество или особый склад характера. На практике всё гораздо проще. Эмоциональная устойчивость — это способность не рассыпаться в ситуациях, которые для руководителя являются рабочими, а не чрезвычайными.

Конфликты, давление со стороны руководства, ошибки сотрудников, срывы сроков, недовольные клиенты и неожиданные кризисы — не исключение из правил, а часть управленческой работы. Вопрос не в том, сталкиваетесь ли вы с подобными ситуациями, а в том, как вы на них реагируете.

Команда редко запоминает, что именно сказал руководитель в напряжённой ситуации. Зато прекрасно помнит, в каком состоянии он это сделал. Спокойствие, раздражение, растерянность, тревога или уверенность считаются окружающими мгновенно и задают тон дальнейшему развитию событий.

Если руководитель теряет самообладание, сотрудники делают два вывода. Первый — ситуация действительно критическая. Второй — сейчас не на кого опереться. Даже если объективно проблема вполне решается.

Поэтому эмоциональная устойчивость — это не умение всегда оставаться спокойным. Это способность не усиливать хаос собственными эмоциями. Иногда уже этого достаточно, чтобы помочь команде пройти через сложный период.

Важно понимать, что большинство управленческих кризисов не представляют непосредственной угрозы жизни. Однако наш мозг далеко не всегда различает физическую опасность и угрозу репутации, статусу, карьере или отношениям с окружающими. Именно поэтому перед важным выступлением, сложными переговорами или конфликтным разговором организм может реагировать так, словно находится в реальной опасности.

Хорошая новость заключается в том, что эмоциональной устойчивости можно учиться. Для этого полезно иметь собственный набор инструментов, которые помогают быстро вернуться в рабочее состояние.

Ниже приведены несколько приёмов, которые помогают мне сохранять ясность мышления в стрессовых ситуациях.

Стойка супермена

Когда кажется, что ситуация выходит из-под контроля, полезно на несколько минут отвлечься от происходящего и переключить внимание на собственное состояние.

Встаньте прямо, поставьте ноги на ширине плеч, расправьте плечи, поднимите голову и сделайте несколько медленных вдохов. Некоторые специалисты называют это упражнение «стойкой супермена». Независимо от названия, смысл прост: положение тела влияет на внутреннее состояние гораздо сильнее, чем нам кажется.

Во время упражнения можно мысленно повторять простые фразы: «Я справлюсь», «У меня достаточно ресурсов для решения этой задачи», «Я могу действовать шаг за шагом». Даже две минуты такой практики помогают снизить внутреннее напряжение и вернуть ощущение контроля над ситуацией.

Дыхание по квадрату

В моменты сильного волнения хорошо работает техника, которую используют военные, спасатели и специалисты, работающие в условиях высокого стресса.

Сделайте вдох на четыре счёта, задержите дыхание на четыре счёта, затем выдохните на четыре счёта и снова задержите дыхание на четыре счёта. После этого цикл повторяется.

Главное преимущество техники заключается не только в самом дыхании. Концентрация на счёте помогает переключить внимание с тревожных мыслей на конкретное действие и постепенно вернуть контроль над эмоциональным состоянием.

Большой палец

Перед важными выступлениями или переговорами я иногда использую очень простой приём.

Поднесите большой палец к губам, развернув его подушечкой к себе, и сделайте длинный медленный выдох на палец. Затем повторите несколько раз.

Тактильное ощущение потока воздуха помогает сосредоточиться на текущем моменте, а медленный выдох естественным образом снижает уровень напряжения и помогает успокоиться.

Отделяйте факты от интерпретаций

Во время стресса наш мозг склонен достраивать негативные сценарии.

Например, факт может звучать так: «Клиент отказался от контракта».

Однако через несколько секунд в голове появляются интерпретации: «Мы потеряем бизнес», «Руководство будет недовольно», «Всё идёт не так».

Полезно периодически останавливаться и задавать себе вопрос: что из происходящего является фактом, а что — моими предположениями?

Очень часто именно интерпретации создают большую часть эмоционального напряжения.

Спросите себя о реальных последствиях

Когда ситуация кажется катастрофической, попробуйте задать себе вопрос: «Что самое плохое реально может произойти?»

Не воображаемый сценарий, а реальный.

Во многих случаях выясняется, что последствия неприятны, но вполне управляемы. Придётся переделать проект, потерять клиента, провести сложный разговор или потратить дополнительное время на решение проблемы. Это может быть тяжело, но редко оказывается тем концом света, который рисует встревоженный мозг.

Не реагируйте мгновенно

Одно из самых полезных управленческих правил заключается в том, что далеко не на каждую проблему нужно реагировать немедленно.

Если письмо вызывает желание ответить резко, если после совещания хочется сразу высказать всё, что вы думаете, или если конфликт вызывает сильные эмоции — сделайте паузу.

Дайте себе хотя бы несколько минут, а если возможно — несколько часов.

Очень многие решения становятся лучше после того, как эмоции перестают управлять процессом мышления.

Полезно помнить и о простых способах первой помощи при стрессе. Иногда достаточно выпить стакан воды, выйти на короткую прогулку, умыться прохладной водой или ненадолго переключиться на физическую активность. Такие действия помогают организму быстрее справиться с физиологическими проявлениями стресса и не допустить перехода тревоги в панику.

С опытом приходит понимание: эмоциональная устойчивость руководителя заключается не в отсутствии эмоций. Руководители тоже устают, переживают, раздражаются и тревожатся. Разница лишь в том, что хороший руководитель не позволяет этим состояниям управлять своими решениями.

Поэтому важно не искать способ никогда не испытывать стресс. Гораздо полезнее собрать собственный набор инструментов, которые помогают быстро возвращаться в рабочее состояние.

У каждого такой набор будет своим. Кому-то помогает дыхание, кому-то — физическая активность, кому-то — прогулка, музыка или разговор с человеком, которому можно доверять.

Главное помнить: команда редко нуждается в руководителе, который знает ответы на все вопросы. Но ей почти всегда нужен руководитель, который способен сохранять ясность мышления тогда, когда остальные начинают её терять.

2.4 Амбиции, объективность и требовательность

Руководитель постоянно находится между двумя крайностями.

С одной стороны, он должен видеть возможности и двигать команду вперёд. С другой — трезво оценивать реальность и принимать решения на основе фактов, а не желаемой картины мира.

Именно поэтому для руководителя особенно важны три качества: амбициозность, объективность и требовательность.

Амбиции часто ошибочно связывают исключительно с карьерным ростом, высоким статусом или желанием управлять всё большим количеством людей. На самом деле амбиции руководителя могут проявляться по-разному.

Для одного руководителя амбициозной целью станет запуск нового направления бизнеса. Для другого — создание сильной команды, способной стабильно показывать высокий результат. Для третьего — снижение текучести сотрудников, повышение качества сервиса или реализация сложного проекта, за который никто не хотел браться.

Амбициозные руководители помогают команде видеть перспективу. Людям важно понимать не только то, какие задачи стоят перед ними сегодня, но и ради чего они выполняются. Когда руководитель ясно видит направление движения и способен объяснить его окружающим, сотрудники начинают воспринимать свою работу как часть более крупной цели.

Амбиции — это не про масштаб. Это про движение вперёд.

В жизни каждого руководителя наступает момент, когда операционные задачи начинают занимать всё рабочее время: встречи, согласования, срочные вопросы, переписки. Постепенно кажется, что на развитие просто не остаётся сил.

Если это состояние затягивается, команда перестаёт развиваться вместе с руководителем. Работа превращается в бесконечное поддержание уже существующей системы.

Поэтому полезно время от времени останавливаться и задавать себе несколько простых вопросов.

Что сегодня наша команда делает так же, как год назад?

Что мне хотелось бы изменить в течение следующих шести месяцев?

Какой результат через год заставит меня сказать: «Да, мы действительно выросли»?

Мне нравится возвращаться к этим вопросам хотя бы раз в квартал. Они помогают выйти из операционной рутины и снова увидеть направление движения. Иногда оказывается, что менять нужно не команду, а собственный взгляд на её возможности.

Однако одних амбиций недостаточно.

Руководитель, который умеет мечтать, но не умеет объективно оценивать ситуацию, рискует принимать решения на основе предположений, эмоций или собственных ожиданий.

Объективность помогает сохранять связь с реальностью.

В управлении людьми это качество особенно важно. Руководитель ежедневно сталкивается с необходимостью оценивать результаты работы, разрешать конфликты, распределять ресурсы и принимать решения, которые затрагивают интересы других людей. В таких ситуациях легко поддаться симпатиям, прошлому опыту или первым впечатлениям.

Объективный руководитель старается отделять факты от интерпретаций. Прежде чем делать выводы, он задаёт вопросы, проверяет информацию и рассматривает ситуацию с разных сторон.

Например, если проект завершился неудачно, объективный руководитель не начинает поиск виноватых. Вместо этого он пытается понять, какие процессы, решения или обстоятельства привели к возникшей проблеме и что можно изменить в будущем.

Такой подход помогает не только принимать более качественные решения, но и формировать доверие внутри команды. Люди гораздо охотнее принимают даже неприятные решения, если понимают, что они основаны на фактах, а не на личных предпочтениях руководителя.

Третье важное качество — требовательность.

Многие руководители опасаются быть требовательными, потому что не хотят выглядеть жёсткими или создавать напряжение в коллективе. Однако недостаток требовательности способен нанести команде не меньший вред, чем её избыток.

Высокие стандарты помогают людям расти. Когда руководитель принимает посредственный результат как норму, команда постепенно начинает считать этот уровень достаточным.

Есть один простой вопрос, который помогает понять, насколько вы требовательны как руководитель.

Представьте, что сотрудник выполнил работу примерно на 60–70% от того результата, которого вы ожидали. Что вы сделаете?

Примете работу, потому что «в целом нормально» и сроки уже поджимают? Или попросите доработать, подробно объяснив, что именно не соответствует вашим ожиданиям?

Ответ на этот вопрос постепенно формирует культуру всей команды.

Люди очень быстро понимают, какой уровень работы считается нормой. Причём определяют они это не по корпоративным регламентам и не по должностным инструкциям, а по реакции руководителя. Если посредственный результат регулярно принимается без замечаний, именно он постепенно становится новым стандартом качества. Если же руководитель спокойно, последовательно и уважительно просит довести работу до нужного уровня, команда начинает воспринимать высокие требования как естественную часть своей работы.

Со временем сотрудники перестают ориентироваться на минимально допустимый результат и начинают ориентироваться на тот уровень качества, который руководитель готов принимать.

Требовательность не имеет ничего общего с грубостью, микроменеджментом или постоянной критикой. Её задача — поддерживать высокий уровень ответственности и качества работы.

Требовательный руководитель ясно формулирует ожидания, определяет критерии успеха, даёт честную обратную связь и не игнорирует проблемы, надеясь, что они решатся сами собой.

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.