

The top half of the cover features a green background with a pattern of white line-art silhouettes of people. Most are facing forward, but some are in profile. One silhouette in the upper left is solid white, standing out from the others.

ЛАНА СКАКУН

КАК УПРАВЛЯТЬ ДРУГИМИ, НЕ РАЗРУШАЯ СЕБЯ

ПРАВИЛА ВЫЖИВАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Лана Скакун

**Как управлять другими, не
разрушая себя. Правила
выживания для руководителей**
Серия «Бизнес-психология (Питер)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74289541

*Как управлять другими, не разрушая себя. Правила выживания для
руководителей: Питер; СПб; 2026
ISBN 978-5-4461-4487-7*

Аннотация

Книга-поддержка, рассматривающая за ролью руководителя живого человека, который испытывает тревогу, страхи, неуверенность, одиночество, груз ответственности, желание все успеть и не развалиться.

Как быть руководителем и не потерять себя?

Книга Ланы Скакун отвечает на этот вопрос и дает конкретные инструменты, которые помогают развивать команду без гиперконтроля, выстроить лидерскую позицию на доверии, предотвратить выгорание и сохранить эффективность, сохранять устойчивость в стрессовых ситуациях.

Лана Скакун – бизнес-тренер, карьерный консультант, модератор стратегических сессий и коуч. Эксперт в

области коммуникаций, командного взаимодействия и развития управленческих компетенций. Более 20 лет работает с лидерами, управленческими командами и специалистами, строящими карьеру в крупных компаниях. Автор книг о soft skills и создатель авторских программ по развитию лидерства нового типа.

Содержание

Вступление	6
Глава 1. А я вообще начальник?	8
Глава 2. Меня назначили. Но никто не объяснил, как с этим быть	11
Глава 3. Все ждут, что вы знаете как	15
Глава 4. Руководитель под микроскопом	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Лана Скакун
**Как управлять другими,
не разрушая себя.**
**Правила выживания
для руководителей**

© ООО Издательство «Питер», 2026

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.

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?

«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».

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 – начальник». 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 начальником, 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

«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».

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 по-

нимаешь: теперь ты – принимающая сторона. Больше никто не несет за тебя ответственность. Ты тот, кто держит. Кто решает. Кто отвечает. А внутри – тишина. 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 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 вы-

давали 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.

Важно помнить: ты не обязан все знать. Тебе не вручили волшебный жезл. Тебе дали шанс, роль, возможность – выбирай сам. И теперь твоя задача не в том, чтобы быть идеальным, а в том, чтобы быть живым. Двигаться. Слушать. Учиться. Просить. И да – ошибаться. Без этого не бывает роста.

Никто не объяснил как. Но это не значит, что ты не справишься. Это значит, что ты будешь справляться по-своему. Искать ответы. Задавать вопросы. И возможно, через какое-то время сам станешь тем, кто умеет поддержать, объяснить, подсветить дорогу другим.

Если ты читаешь это и внутренне киваешь – значит, ты уже на пути. Ты не ждешь готового ответа. Ты смотришь вглубь. А значит, ты точно не один. И ты точно не случайно здесь.

Глава 3. Все ждут, что вы знаете как

«Они сразу начали задавать вопросы, на которые у меня не было ответов. Я видел, как они смотрят: как ты теперь решишь? И понял, что сам не знаю. Кажется, у меня на лбу написано “руководитель”. Но внутри я все тот же я, только растерянный».

Самое сложное в начале управленческого пути – не просто войти в новую роль. А принять то, что отныне все будут смотреть на вас иначе. И ждать решений. Уверенности, стратегии, четкости, ответственности, вдохновения, наставничества, присутствия.

Причем ждать этого начнут сразу. Без переходного периода. Без объяснений и уточнений, готовы ли вы к этому.

Новая роль не требует объявления, она просто возникает. Вас назначили. Или вы взяли на себя руководство. Или оказались в проекте, где нужно управлять другими. И все. С этого дня вы – «тот самый человек». Человек, который должен знать как. Что делать, когда конфликт. Куда двигаться, когда нет ясности. Как расставить приоритеты, как повести за собой, как не растеряться, быть в ресурсе, вдохновлять, выдерживать, справляться.

Это давление ощущается телом. Не сразу, но быстро. Оно

не всегда выражено напрямую. Оно живет во взглядах. В паузах, в молчании, в недосказанности, в ожидании. Особенно от команды, особенно от вышестоящих. Особенно от самого себя.

А вы не всегда знаете. Вы растете в новой роли и только формируете картину. Вы присматриваетесь, примеряетесь, подбираете слова, методы, стиль. Вы учитесь. А все вокруг уже ждут. И этот разрыв между «ждут» и «я не готов» становится источником внутреннего давления, которое сложно выразить словами.

Вы не говорите о нем. Потому что руководителю неудобно говорить, что он не знает. Потому что кажется: признание своей неуверенности – это подрыв авторитета. А значит, вы продолжаете держаться. Делать вид и «подтягивать» голос, иногда говорить чуть увереннее, чем чувствуете. И почти всегда – брать на себя больше, чем можете вынести.

Это знакомая история. И она происходит повсеместно. Руководитель в начале пути – это не только про развитие. Это про маску. Про напряжение. Про страх быть разоблаченным: «Сейчас все поймут, что я ненастоящий». И это чувство очень трудно выдерживать в одиночку.

Проблема в том, что вы и правда многого не знаете. Потому что невозможно знать, как быть руководителем, до тех пор, пока вы им не стали. **Никакие курсы, тренинги, книги и примеры не заменят личного опыта.** Только проживая это, вы наконец понимаете, о чем шла речь. Только

ошибаясь, накапливаете мудрость. Только через реальность учитесь управлять.

Но внешнее ожидание «ты должен знать» не исчезает. Оно встроено в систему. В культуру. В контекст. И если внутри нет устойчивости, нет поддержки, нет права на ошибку, то очень быстро появляется тревожность. Не просто тревога, а именно тревожность как фон: я не знаю, но не могу признаться. Я не справляюсь, но должен держаться. Я улыбаюсь, но внутри – паника.

Руководитель в этом состоянии часто начинает играть. Образ, роль. Начальника. Сильного, уверенного, решающего. Иногда жесткого. Иногда – «дружелюбного до потери границ». Лишь бы соответствовать. Лишь бы не показать слабость. Лишь бы никто не догадался, что внутри нет уверенности.

Но руководство – это не театр. Это отношения, влияние, среда, которую вы создаете. И если внутри слишком много напряжения, это начнет передаваться команде. В виде микроконтроля, неровных решений. В виде «то отпустил – то прижал». В виде потери фокуса.

Именно в этот момент уместно остановиться и сказать себе: да, я не все знаю. Да, у меня нет всех ответов. Да, мне пока непривычно. Но это не делает меня плохим руководителем. Это делает меня живым. Настраивающимся. Растущим и честным.

Можно не знать – и при этом вести. Можно учиться – и

при этом быть опорой. Можно ошибаться – и при этом оставаться уважаемым. Важно только не замыкаться, не замалчивать, не прятать за фасадом.

Когда вы позволяете себе сказать команде: «Мы ищем решение вместе», – это не слабость. Это сигнал: я не играю, я с вами, по-настоящему. Я здесь. Я иду вперед не потому, что все знаю, а потому, что готов искать. Слушать. Видеть. И действовать.

Это и есть настоящий руководитель. Не тот, кто знает все. А тот, кто умеет быть в движении. Не в одиночку, а с командой и с собой. С открытостью к тому, что не всегда будет просто.

И если сейчас вы не знаете как, это нормально. Это ведь всего лишь старт.

Глава 4. Руководитель под микроскопом

«Кажется, что каждое мое слово теперь весит больше, чем раньше. Стоит мне задуматься – уже читают по лицу: “Он недоволен?” Я все время чувствую, что должен быть собранным, ровным и понятным».

Быть руководителем – это значит быть на виду. Постоянно. Даже если вы не любите публичность. Даже если вы не лидер с трибуны. Даже если вы просто делаете свою работу.

С того момента, как вы стали руководителем, каждое ваше движение начинает считываться иначе. Ваше молчание – уже сообщение. Ваше замечание – это знак. Ваше выражение лица – отличный повод для интерпретаций. Ваше «давайте обсудим позже» – сразу же предположение: «что-то не так».

Вы можете не осознавать этого сразу. Но со временем замечаете: любое ваше проявление – это сигнал. А значит, вы начинаете его контролировать. Не потому, что врете. А потому, что не можете позволить себе быть спонтанным, расфокусированным и не в тонусе.

Так появляется ощущение «я под микроскопом». Все, что я делаю, как будто рассматривают в увеличении. Любое неверное слово, пауза, интонация сразу вызывают вопрос.

Или тревогу. Или обсуждение. Особенно в командах, где доверия еще мало, а значимость фигуры руководителя – велика.

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.