

12+ Ирина Е. Дормидонтова

Впервые руководитель?

10 историй из деловой жизни.
Разборы. Практика. Польза.

люди
команды
сложные ситуации
реальные решения
ваш рост

*Для тех,
кто делает
первые шаги
в управлении*



Ирина Дормидонтова

**Впервые руководитель?
10 историй из деловой жизни.
Разбор. Практика. Польза.**

«Издательские решения»

Дормидонтова И. Е.

Впервые руководитель? 10 историй из деловой жизни. Разбор. Практика. Польза. / И. Е. Дормидонтова — «Издательские решения»,

«Впервые руководитель?» — книга-практикум для начинающих руководителей, построенная на 10 реальных историях из деловой жизни. От отношений с бывшими коллегами и делегирования до обратной связи, сложных разговоров и ответственности за команду. Если новая роль требует новых решений — начните с истории, в которой узнаете себя. Разборы, вопросы и практические рекомендации помогут понять подоплёку происходящего, выбрать стратегию поведения и выработать собственный управленческий стиль.

Содержание

Об этой книге — от автора	6
Как пользоваться книгой	7
Вместо предисловия	8
Карта десяти сценариев	9
ЧАСТЬ I	10
Войти в новую роль	10
Сценарий №1. Как стать руководителем, если руководящего опыта ещё нет?	11
Что здесь важно увидеть	11
Один хороший разговор	12
Три вопроса	12
Главные мысли	12
Главное действие	12
КОРОТКАЯ ПРАКТИКА	13
Ваш руководитель — тоже часть новой роли	13
Сценарий №2. Сегодня мой первый день руководителем. Вчера мы были коллегами	14
Что меняется на самом деле	14
Три вопроса для разговора один на один	14
Главные мысли	15
Главное действие	15
Сценарий №3. Как делегировать, когда самому быстрее?	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Впервые руководитель? 10 историй из деловой жизни. Разбор. Практика. Польза.

Ирина Е. Дормидонтова

© Ирина Е. Дормидонтова, 2026

ISBN 978-5-0071-3513-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об этой книге — от автора

Дорогие друзья,

«Впервые руководитель?» — книга о переходе, который формально может произойти за один день, а профессионально и психологически занимает гораздо больше времени.

В основе книги — дневниковые истории о сложных вопросах, с которыми сталкивается почти каждый начинающий руководитель. После каждой истории — короткий разбор ситуации, практические рекомендации и конкретный следующий шаг.

Разборы и рекомендации опираются на данные психологии, организационного поведения и исследований в области управления персоналом. В конце каждой главы приведена дополнительная литература для тех, кто захочет изучить тему глубже.

Дневниковые истории — собирательные сцены. Они построены на типичных рабочих ситуациях и не описывают конкретных людей или организаций. Если вы вдруг узнали себя — значит, моя цель уже частично достигнута.

Задача книги — помочь заметить, что именно меняется при переходе от экспертной роли к руководящей, какие сложности и подводные камни встречаются на этом пути и как увереннее ориентироваться в новой профессиональной реальности.

Книга не заменяет обучение, наставничество или профессиональную консультацию. Но она поможет увереннее освоиться в новой руководящей роли — или подготовиться к переходу в неё.

Мне будет очень приятно узнать ваши впечатления по итогам прочтения книги. Мои контакты вы найдёте в конце издания.

С наилучшими пожеланиями,
Ирина

Как пользоваться книгой

Эта книга — практический путеводитель по первой руководящей роли. Её можно читать в любом порядке.

Для начала предлагаю вам ознакомиться с содержанием и выбрать ту главу, тема которой сейчас особенно близка вашей рабочей ситуации.

Не спешите переходить от главы к главе. После чтения выберите одну рекомендацию, которую действительно хочется проверить на практике.

Дайте себе несколько дней — а лучше неделю — чтобы опробовать выбранную рекомендацию в работе и заметить, что изменилось.

Одного небольшого изменения достаточно: книга задумана не для быстрого чтения, а для постепенного освоения роли.

Заметить → попробовать → закрепить.

Заметить — увидеть момент, когда привычный способ действия уже не помогает. Попробовать — на практике изучить новый подход.

Закрепить — повторить то, что сработало, пока новое действие не станет частью вашей управленческой практики.

© Ирина Е. Дормидонтова, 2026

Все права защищены.

Вместо предисловия

Относитесь к другим так, как хотите, чтобы относились к вам.

Я написала эту книгу с простой надеждой: внести свой вклад в развитие управленческой культуры — в России и в мире. Культуры, в которой требовательность не отменяет уважения, ответственность не исключает доверия, а сильный результат не достигается за счёт человеческого достоинства. Надеюсь, вместе с вами мы сможем сделать профессиональный мир хотя бы чуточку лучше.

Первое назначение руководителем редко похоже на торжественный переход. Обычно всё происходит буднично: меняется должность, в календаре появляются новые встречи, вчерашние коллеги иначе слышат ваши слова — и привычная профессиональная уверенность неожиданно перестаёт работать так, как раньше.

До назначения профессиональная ценность сильного эксперта обычно видна довольно ясно: разобраться в задаче, найти решение, заметить ошибку, довести работу до результата.

После назначения ответственность остаётся вашей, но результат всё чаще создаётся через работу команды. Меняется не только должность — меняется способ создавать результат.

Сегодня этот переход нередко происходит в гибридной или распределённой команде, в международной среде и в работе, где часть задач выполняется с помощью цифровых и ИИ-инструментов. Но сама управленческая задача от этого не исчезает: руководителю по-прежнему нужно создавать ясность, договариваться о результате, распределять ответственность, поддерживать доверие и развивать самостоятельность людей. Чем быстрее меняются инструменты, тем важнее становится качество этих договорённостей.

Раньше можно было сказать: «Я хорошо делаю свою работу». Теперь всё чаще приходится спрашивать: «Что должно происходить благодаря мне, даже если я не делаю это лично?»

Есть и ещё один вопрос: «Хочу ли я быть руководителем?»

Несмотря на кажущуюся простоту, это краеугольный вопрос профессионального перехода. От ответа на него во многом зависит, принесёт ли новая роль интерес, радость от работы, ощущение роста и новые достижения.

Руководство — не обязательная следующая ступень для сильного эксперта. Экспертный, проектный, исследовательский или предпринимательский путь может быть не менее сложным, зрелым и значимым.

Этот практикум не учит «правильно руководить». Он собран из моего профессионального опыта — ошибок, достижений и ситуаций, которые приходилось разбирать, — а также из практик и инструментов, опирающихся на научные данные.

Эта книга — о десяти сценариях первой руководящей роли. Они редко возникают одновременно и не образуют обязательной последовательности. В одной ситуации вы можете чувствовать себя уверенно, а в другой снова действовать как сильный эксперт, который привык всё решать самостоятельно.

К последней странице вы не станете «идеальным руководителем» — такой цели у книги нет. Но сможете лучше замечать моменты, когда прежние способы действия уже не помогают новой роли, пробовать другие и постепенно превращать удачные находки в собственную управленческую практику.

Заметить → попробовать → закрепить.

Так новый способ действия перестаёт быть отдельным упражнением и постепенно становится частью вашего собственного управленческого стиля.

Карта десяти сценариев

№	Сценарий	Ключевой вопрос
1	Первая руководящая роль	Что в моём опыте уже говорит о готовности руководить?
2	Вчерашние коллеги стали командой	Как заново выстроить отношения?
3	Делегирование	Как передать работу, сохраняя ответственность за результат?
4	Собственный стиль	Как руководить своим голосом, а не копировать других?
5	Непопулярное решение	Как сохранить справедливость и превратить отказ в план развития?
6	Конфликт и доверие	Как сохранить отношения после разногласия?
7	Обратная связь	Как говорить о сложном без оценки личности?
8	Контроль и автономия	Как отвечать за результат и не контролировать каждый шаг?
9	Репутация за пределами команды	Как сделать вклад команды понятным на уровне компании?
10	Повторяющийся аврал	Как перейти от спасения ситуации к изменению системы?

Это не десять правил и не десять универсальных рецептов. Скорее, десять вопросов, которые новая роль постепенно задаёт руководителю. Найдите на карте тот сценарий, который сейчас ближе всего к вашей рабочей реальности. И — приступайте к практике!

ЧАСТЬ I

Войти в новую роль

Новая роль начинается не с отказа от того, что вы умеете. Она начинается с вопроса: где моя экспертиза теперь должна работать иначе?

Первая трудность нового руководителя редко состоит только в нехватке управленческих инструментов. Инструменты можно изучить: постановку задач, делегирование, обратную связь, встречи один на один. Гораздо сложнее заметить, что сама логика работы уже изменилась.

Эксперт привык отвечать за то, что находится в его собственных руках. Поэтому в первые недели особенно легко продолжать действовать по старым правилам: самому давать лучший ответ, самому подстраховывать, самому удерживать качество. Новая должность формально уже есть, а способ создавать результат остаётся прежним.

Первые три главы — именно об этом: как увидеть готовность к роли руководителя, как заново договориться с бывшими коллегами и как делегировать, сохраняя ответственность за результат.

Сценарий №1. Как стать руководителем, если руководящего опыта ещё нет?

Четыре записи из дневника нового руководителя

Понедельник, 19:20

Сегодня босс сказал, что открывается позиция руководителя группы. Я почему-то сразу подумала: «Хочу». А потом испугалась.

Куда я? У меня никогда не было руководящего опыта.

Открыла описание. Почти всё знакомо: стратегия, приоритеты, люди, проекты. А потом вижу: опыт управления командой — от двух лет. Закрыла. Через пять минут открыла снова.

А как вообще набираются первые два года опыта, если их никто сначала не даёт?

Среда, 21:10

Снова был разговор про сложный проект. В какой-то момент поймала себя на странной вещи: руководитель почти не вмешивался. Я собрала коллег, мы договорились, кто что берёт, а затем вместе с другой командой закрыли вопрос, который давно требовал решения.

Лена потом сказала: «Хорошо, что ты всех собрала, а то мы бы ещё неделю переписывались».

Вечером снова вспомнила вакансию. Это считается? Или руководить — это только когда у тебя есть своя команда?

Пятница, 18:40

Сегодня ко мне подошёл новый сотрудник и спросил, как лучше поговорить со своим руководителем о сроках. Потом коллега попросил посмотреть презентацию перед встречей.

Вообще-то это происходит постоянно. Ко мне приходят посоветоваться, я ввожу новичков в курс дела, иногда помогаю людям договориться, на проектах часто беру координацию на себя, просто потому, что иначе всё рассыпается.

Но я никогда не называла это руководством. Для меня это было просто: «Ну надо же кому-то сделать».

Может быть, я слишком буквально понимаю фразу «у меня нет управленческого опыта»?

Воскресенье, 22:15

Вакансия всё ещё открыта. Сегодня снова нашла несколько причин не откликаться: нет опыта, наверняка есть кандидаты сильнее, возможно, ищут того, кто уже руководил.

Потом спросила себя иначе: а что я уже делаю из того, что делает руководитель?

Список оказался длиннее, чем я ожидала. Да, я ещё не проводила оценку сотрудников, не принимала решений о повышении или расставании. Но часть управленческой работы уже давно присутствует в моей жизни — просто без должности.

Завтра поговорю с руководителем. Не буду доказывать, что полностью готова. Скажу честно: мне интересна эта роль, и я хочу понять, какого опыта мне пока не хватает.

Что здесь важно увидеть

Формального руководящего опыта у героини действительно пока нет. Эту часть биографии не стоит ни приукрашивать, ни пытаться спрятать.

Но должность — не единственное место, где появляется управленческий опыт. Задолго до первого назначения можно обнаружить себя в ситуациях, где приходится собирать людей вокруг задачи, договариваться между функциями, помогать новичкам, разрешать разногласия и удерживать общий результат.

Здесь полезно разделить две фразы. «Я ещё не руководила командой» — факт. «У меня нет ничего, что говорит о моей готовности руководить» — предположение, которое стоит проверить.

В первую управленческую роль почти всегда приходится дорастать уже в процессе — ещё многому предстоит научиться. Проведение оценки, сложные разговоры о результативности, распределение ресурсов, решения о повышении, найме или расставании нельзя полностью освоить заранее.

Зато заранее можно пробовать вести проектную команду, быть наставником, координировать работу нескольких участников, брать ответственность за общий результат и влиять без формальной власти.

Один хороший разговор

Мне интересна управленческая роль. Я хочу понять, что у меня уже получается и какого опыта мне пока не хватает. Что я могу начать делать сейчас, чтобы к этой роли подготовиться?

Так желание повышения превращается в профессиональный план.

Три вопроса

— Где я уже отвечаю не только за собственный результат, но и помогаю другим прийти к общему?

— В каких ситуациях коллеги уже доверяют мне вести — даже без формальной должности?

— Какого именно управленческого опыта мне пока не хватает и где я могу начать его получать?

Главные мысли

Первая руководящая роль начинается раньше первой руководящей должности.

Не нужно приписывать себе опыт, которого ещё нет. Гораздо сильнее — назвать реальный опыт влияния, координации, ответственности за общий результат и проектного управления — и честно определить пробелы.

Не обязательно сначала почувствовать себя руководителем, чтобы начать действовать в новой роли. Готовность нередко становится видимой именно в работе.

Главное действие

В течение ближайшей недели выберите один элемент управленческой работы, который можно попробовать без формального назначения, и обсудите с руководителем, как получить этот опыт.

Для углубления темы. Научная статья, открытый полный текст на русском: Филинкова Е. Б. Опросник «Психологическая готовность исполнителя к переходу на управленческую работу» // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. №1. С. 177—196. DOI: 10.17759/sps.2018090112.

Исследование Филинковой полезно именно для первой развилки «эксперт — руководитель»: готовность к переходу рассматривается как сочетание личностного смысла управленческой работы, оценки себя как лидера и самооценки подготовленности к новой деятельности.

КОРОТКАЯ ПРАКТИКА

Ваш руководитель — тоже часть новой роли

После назначения меняются не только отношения с командой. Меняются и отношения с вашим собственным руководителем: теперь особенно важно понимать не только, что от вас ожидают, но и как вы будете взаимодействовать.

В первые недели полезно прояснить несколько вещей:

- Какие результаты для меня сейчас приоритетны?
- По каким критериям вы будете оценивать мою работу?
- Какие решения я принимаю самостоятельно?
- О каких рисках вы хотите узнавать сразу?
- Какой формат взаимодействия для нас будет удобным?

Хорошая работа руководителя начинается в том числе с ясности ожиданий его собственного руководителя.

Сценарий №2. Сегодня мой первый день руководителем. Вчера мы были коллегами

Из дневника нового руководителя

Понедельник, 20:40

Ну вот. Сегодня мой первый день руководителем нашей команды.

Утром пришла в офис — тот же стол, та же кружка, те же люди. И всё-таки что-то уже другое.

Саша заглянул: «Кофе?» — и добавил: «Или у тебя теперь совещание?»

Вот это «теперь» за день я услышала раз десять.

На планёрке сказала почти то же, что говорила раньше: «Проект в таком виде не взлетит».

Раньше после этого начинался спор. Сегодня все просто замолчали и стали записывать.

Вот тут мне стало не по себе.

Неужели теперь со мной не будут спорить, потому что я руководитель?

Вчера мы обсуждали работу на равных. Ходили вместе на обед. Знали, кто на кого сердится, кто ищет новую квартиру, кто собирается в отпуск. А сегодня мне нужно ставить цели, давать обратную связь, принимать решения, которые кому-то могут не понравиться.

И теперь передо мной встаёт вопрос, которого я почему-то совсем не ожидала:

Как же мне теперь с ними себя вести?

Что меняется на самом деле

Когда вчерашний коллега становится руководителем, меняется не только должность. Меняются ожидания друг от друга.

Хочется остаться своим. Это естественно. Но теперь приходится принимать решения, оценивать работу, распределять внимание и иногда говорить «нет». Делать вид, что ничего не изменилось, обычно не получается.

При этом новая должность не требует внезапно становиться холоднее, официальнее или строже. Дружба может остаться дружбой — особенно вне рабочего контекста. На работе появляется дополнительное требование: решения должны быть объяснимыми и справедливыми для всей команды.

Здесь есть ловушка: новый руководитель порой намеренно становится строже с друзьями, чтобы никто не заподозрил его в предвзятости. Это тоже несправедливо.

Хорошая проверка проста: приняла бы я такое же решение, если бы на месте близкого коллеги был любой другой участник команды?

Отношения не нужно обрывать. Их нужно продолжать выстраивать, проводя границу между работой и дружбой.

Три вопроса для разговора один на один

В первые недели стоит поговорить с каждым участником команды отдельно. Не с торжественной речью о новой власти, а о том, как теперь работать вместе.

— Что тебе важно сохранить в нашей совместной работе?

— Что, на твой взгляд, теперь может стать сложнее?

— Что мне важно знать, чтобы хорошо работать в новой роли?

Разговор может быть неловким. Авторитет не появляется автоматически вместе с названием должности: он складывается из последовательных решений и предсказуемого поведения.

Главные мысли

Непредвзятость — это не одинаковая дистанция со всеми. Это одинаковые принципы для всех.

Главное действие

В течение ближайшей недели проведите короткий разговор один на один с каждым участником команды и заново договоритесь о том, как вы будете работать вместе.

Для углубления темы. Научная статья, открытый полный текст на русском: Корытов В. В. Лидерство и руководство: основные тенденции становления и развития проблематики // Психолого-педагогические исследования. 2010. Т. 2. №3.

Сценарий №3. Как делегировать, когда самому быстрее?

Из дневника нового руководителя

Среда, утро

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.