

**ИЛЬЯ КОСЫХ
ВЕРОНИКА ПРИЩЕПА**

**КУРС
МОЛОДОГО
УМОВОДИ-
ТЕЛЯ**

**КАК БЫСТРО
НАУЧИТЬСЯ
БРЕЙНЕДЖМЕНТУ?**



МОСКВА

УДК 005
ББК 65.050
К72

К72 **Косых, Илья Анатольевич, Прищепа, Вероника Сергеевна.**
Курс молодого умоводителя. Как быстро научиться брейнеджменту? / Илья Косых, Вероника Прищепа. — Москва : Илья Косых, Вероника Прищепа, 2025. — 304 с.

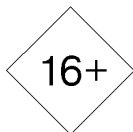
У каждого из нас были плохие начальники. В 90% случаев они были хорошими людьми, но слабыми управленцами. Как же так вышло? А главное — как самому не стать таким не-любимым «плохим боссом»?

Ответ прост: в тот момент, когда специалист становится руководителем, нужно все делать по-другому. Как именно — подробно разобрано в этой книге. В арсенале каждого управленца есть пять ключевых инструментов: делегирование, контроль, кадры, коммуникация и время. Каждый из них рассматривается через призму личного опыта, реальных историй и масштабного исследования, охватившего 90 тысяч специалистов. Авторы называют настоящего умелого управленца умоводителем. Чтобы им стать, необходимо пройти путь из четырех стадий, каждая из которых подчиняется своим законам и закономерностям. Через опыт, ошибки и самоиронию Илья и Вероника делятся секретами удивительной и сложной профессии управленца.

УДК 005
ББК 65.050

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга



**Косых Илья Анатольевич
Прищепа Вероника Сергеевна**

КУРС МОЛОДОГО УМОВОДИТЕЛЯ

КАК БЫСТРО НАУЧИТЬСЯ БРЕЙНЕДЖМЕНТУ?



ТЕРИТОРИЯ
КНИЖНЫЙ МАГАЗИН

Официальная франшиза
издательства «Эксмо»



ЭКСМО

Издательство «Эксмо» — универсальное
издательство №1 в России, является
одним из лидеров книжного рынка Европы.

eksmo.ru



Хочешь стать
автором «Эксмо»?



eksmo.ru

Официальный
интернет-магазин
издательства «Эксмо»

Страна происхождения: Российская Федерация

ООО «Издательство «Эксмо»

Москва, ул. Зорге, д. 1, стр. 1, эт. 20, каб. 2013.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru

49, 10, 27, 124, 13, 74, 67, 22, 31, 13, 10, 48, 25, 9, 10,
67, 12, 52, 9, 73, 22, 10, 13, 32, 17, 62, 10, 48, 9, 29, 48, 22, 32, 22, 10, 31,
27, 25, 32, 22, 49, 9, 21, 10, 31, 10, 22, 52, 52, 113, 32, 17, 25, 12, 76, 22,
47, 21, 165, 10, 49, 9, 85, 62, 21, 22, 10, 22, 85, 10, 31, 12, 119, 29, 9,
73, 9, 10, 126, 10, 32, 52, 9, 49, 12, 10, 31, 12, 119, 29, 27, 113, 10, 27, 10,
74, 27, 31, 49, 27, 165, 10, 48, 25, 22, 21, 13, 67, 22, 10, 52, 22, 17, 9,
25, 13, 113, 10, 32, 9, 10, 32, 29, 49, 22, 73, 9, 21, 10, 67, 12, 10, 9,
29, 22, 67, 10, 85, 67, 12, 31, 10, 22, 10, 27, 85, 67, 12, 13, 257, 62,
10, 48, 27, 17, 62, 10, 29, 12, 52, 62, 257, 13, 165

Произведено в Российской Федерации

Дата изготовления / Подписано в печать 18.07.2025.

Формат 70x90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 22, 17.

Тираж 1000 экз. Заказ

ЧИТАЙ · ГОРОД

ISBN 978-5-60-004455-5



9 785600 004455 >

ISBN 978-5-60-004455-5



ЧИТАЙТЕ
И СЛУШАЙТЕ
в Литрес

© Косых И. А., Прищепа В. С., текст, 2025

© М. Высочкина, иллюстрации, 2025

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Управленцы	6
О чем пойдет речь?	8
Название книги	18
Исследование и диагностика	20
Аудитория книги и цели авторов	22
Ипостаси управленца	24
Культурный код управленцев	27
Структура книги	32
2. Делегирование	38
Илья Муромец	41
Петр I	47
Святослав Игоревич	50
Иван III	68
3. Контроль	86
Илья Муромец	94
Петр I	101
Святослав Игоревич	107
Иван III	121
4. Кадры	140
Илья Муромец	150
Петр I	159
Святослав Игоревич	176
Иван III	203
5. Коммуникация	220
Илья Муромец	227
Петр I	237
Святослав Игоревич	248
Иван III	257
6. Время	268
Илья Муромец	273
Петр I	279
Святослав Игоревич	284
Иван III	291
Заключение	300

1

УПРАВЛЕНЦЫ

Эта книга о том, как быстро превратиться из специалиста в управленца. Превращение состоит из четырех этапов, и на каждом есть свои особенности. Книга выделяет пять ключевых элементов в управлении, по которым дается подробный анализ того, как оптимально себя вести, чтобы стать успешным управленцем. Она опирается на опыт авторов и на проведенное аналитическое исследование. Ее цель — позволить строящим карьеру читателям быстрее и легче пройти этот путь и начать результативно управлять людьми.

О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ?

Много ли было в Вашей жизни плохих начальников? Всплывает чей-то образ из прошлого? А совсем ужасных — таких, что караул? Вот три истории из моей жизни о том, как мстили нелюбимым начальникам.

ИСТОРИЯ 1

МЕЛОЧНЫЙ ВАСИЛЬ ВАСИЛИЧ

Василь Василич был до неприличия мелочен и скуп. Судите сами — офис в полуподвале, туалетная бумага однослойная, мониторы компьютеров круглые, самые вредные для глаз. А Василь Василич все равно пытался что-то себе выжать, сэкономив либо на клиентах, либо (что случалось чаще) на сотрудниках. А все его сотрудники были студентами — Вы уже сами догадались, почему — платили студентам копейки. Василь Василича от сотрудников-студентов многое отличало: возраст, отсутствие больших амбиций и наличие подержанной машины. Как-то раз ему на почту пришло письмо, что как обладатель автомобиля с таким-то госномером, он прошел отбор на викторину, где можно своими знаниями заработать миллион рублей. И вот Василь Василич

переходит по ссылке, начинает отвечать на вопросы на эрудицию — сначала достаточно простые, а потом все сложнее и коварнее. Ответы можно найти в Интернете, поэтому хитрый Василь Василич ловко движется к заветному миллиону. В азарте он даже не замечает, что весь офис тайком за ним наблюдает. Студенты ждут, когда пранк закончится и можно будет посмеяться в голос. Но посмеяться не получилось. Поняв, что это прикол, Василь Василич вошел в такой гнев, что всем стало не до смеха. В общем, студенты-сотрудники быстро смекнули — лучше притвориться, что они ничего не знают. А Василь Василич еще две недели несколько раз на дню закипал, вспоминая этот пранк.

ИСТОРИЯ 2

ВЫСОКОМЕРНАЯ АЛИНА

Больше всего Алина в школе любила математику. Нет, она не была «ботаником» и «тихушкой». Внешне яркая, запоминающаяся, и с учителями, и с ровесниками Алина всегда держалась очень уверенно. Не боялась высказываться и отстаивать свою позицию. После института Алина попала в мир инвестиций. Случилось это в ту пору, когда работа в сфере финансов считалась самой престижной. Алина быстро росла — лучшее образование, красный диплом, успешное начало карьеры с бонусами под миллион долларов. В результате она получила статус партнера компании и стала одним из самых главных боссов в 28 лет. Но этого Алине было мало. Хотелось поскорее перейти на следующий уровень. В амбициозных мечтах она видела себя вполне себе минигархом¹. И представляла это настолько ясно, как будто уже все свершилось. Поэтому Алина вместо того, чтобы обучать и воспитывать молодых инвестиционных аналитиков, страдала от этой обязанности, искренне не понимая, за что ей выпало такое мучение. И, конечно,

¹ Так называют карликовых олигархов или рублевых миллиардеров.

Алина не стеснялась показывать свое высокомерие младшим по рангу, всегда и везде подчеркивая классовое превосходство над ними. Фондовый рынок тогда рос, иностранные инвесторы ломались в Россию, и такие специалисты как Алина были на вес золота. Неудивительно, что несколько раз в неделю ей звонили хедхантеры и пытались переманить на какую-нибудь привлекательную позицию. Алина пока уходить из компании не собиралась, но ей нравилось с ними разговаривать — льстило, что приглашают, просят, соблазняют. И вот как-то раз в разгар рабочего дня ей звонят и обращаются по имени-отчеству: «Рады с Вами познакомиться. Удобно ли поговорить? Мы посмотрели на Ваш опыт. Нам кажется, что Вы идеально подходите. С нами у Вас все мечты реализуются. Добро пожаловать на позицию стажера на кухне “Макдональдса”»... Алина так и не узнала, кто над ней подшутил, но усвоила урок, что сотрудники не так уж и глупы, раз смогли уколоть ее в самое уязвимое место.

ИСТОРИЯ 3

ПРОСТО ФАРУК

В большой международной консалтинговой компании на должности вице-президента работал Фарук, родом из одной из стран Ближнего Востока. Офис находился в Лондоне, и у Фарука в подчинении состояли ребята со всего света — итальянцы, аргентинцы, казахи, англичане, ангольцы, индусы, французы, русские. Фарук был начитанный, с цепкой памятью, очень эмпатичный, когда дело касалось клиентов. С сотрудниками все обстояло иначе. Казалось, что он их ненавидел и считал своим долгом прилюдно унижать и обижать. Всего у Фарука было около 20 подчиненных. На Рождество отдел обычно проводил игру «Тайный Санта». Из коробки вслепую вытягивали бумажку (дело было в 2004 году, еще в эпоху Blackberry, до смартфонов) с именем того, кому

нужно сделать подарок. Бюджет не превышал 50 фунтов. Дарили всякую Рождественскую дребедень — книгу, пластинку, носки. И вот Фаруку достался сверток крупнее, чем у всех остальных. Ну конечно, он же босс, ему нужен особый знак внимания! Развернув обертку, Фарук увидел большую шапку в форме презерватива. Не шуточную, а такую, по которой сразу понятно, кем считали ее обладателя. Скандал был знатный. Месяц Фарук вызывал к себе сотрудников, допрашивал, кому они покупали подарок. Методом исключения пытался найти негодяя. Но «общественность» не выдала героя, и Фарук остался неотмщенным.

Ну а теперь серьезно. Ведь никто из троих наших героев — ни Василь Васильич, ни Алина, ни Фарук — не считал себя плохим боссом и никогда не хотел быть таким для подчиненных. Как же так вышло, а главное — как таким не стать? Думая над этим вопросом, мы решили написать книгу.

С одной стороны, книг для руководителей много. Правда много. Помимо классики от гуру менеджмента и от CEO (генеральных директоров) крупнейших международных компаний, есть литература для руководителей по любой теме: личный бренд, самодисциплина, постановка целей, типология личности, методы оптимизации, стратегия, бизнес-процессы. Слабость всех этих книг в том, что они написаны с позиции высокорангового руководителя (топа) и предназначены для первого или второго лица компании, в крайнем случае — директора департамента. В общем, для управленцев со стажем. А ведь самое трудное в этом деле — сделать качественный переход в начале карьеры.

Если человек — крутой специалист, лучший в своем отделе, что его ждет? Повышение. Сначала до старшего специалиста, потом до главного специалиста (названия должностей везде разные, но смысл примерно одинаковый). А что потом? Ему жмут руку, поздравляют и говорят, что теперь

он стал руководителем. У него будут подчиненные и свой отдел. Человек горд собой, благодарен за высокое доверие, рад прибавке к зарплате. Он еще не понимает, что отныне законы бытия для него кардинально меняются. Трансформацию из специалиста в управленца (даже только с одним подчиненным) можно сравнить с фазовым переходом в термодинамике из твердого состояния в жидкое, или с превращением гусеницы в бабочку. Только редко кому из новоиспеченных руководителей об этом говорят.

Задача воспитания управленцев не нова. Во всех армиях мира есть офицерские училища — прежде чем командовать личным составом, надо поучиться. Тем не менее абсолютное большинство компаний, к нашему удивлению, вообще не думает о том, как превращать специалиста в управленца. Это кажется некритичным, и рынок им все прощает. Но есть два типа организаций, для которых жизненно важно системно преобразовать молодых управленцев.

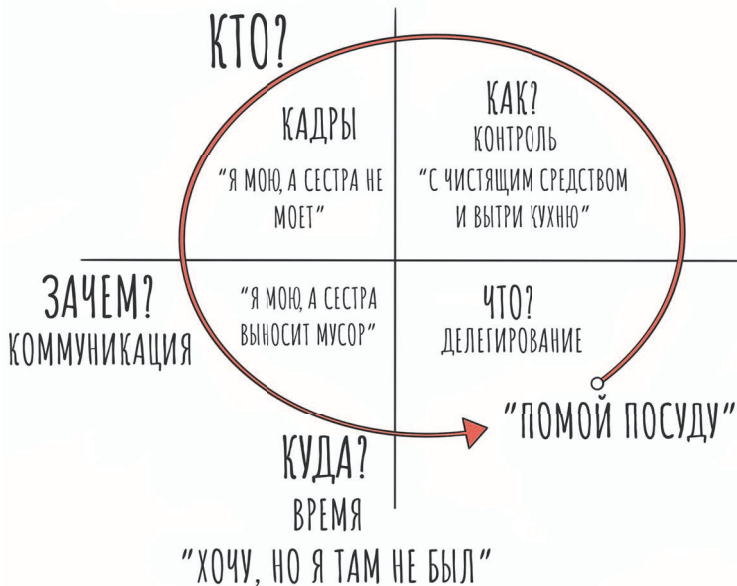
Первый тип — мегакорпорации. Это организации, в которых работают 100 тысяч человек и более. Их особенность в том, что благодаря большому количеству сотрудников у них есть серьезный кадровый потенциал. Часто вместо внешнего рекрутмента на начальные позиции руководителей подбирают своих же талантливых, настойчивых, смелых ребят, которые еще недавно были специалистами.

Второй тип — это быстрорастущие организации. Вчера ты был студентом и параллельно проходил стажировку, сегодня — ты уже специалист с важной зоной ответственности, а завтра тебя сделают начальником отдела. Такой путь в быстрорастущей компании можно пройти за два года или даже за год. Однако люди в таких местах всегда растут медленнее бизнеса. И любой собственник или генеральный директор это знает. Руководителями в таких организациях становятся вчерашние студенты, которые только стали специалистами. Толковых быстро выделяют и продвигают.

А знаете, что объединяет молодых управленцев и в мега-корпорациях, и в быстрорастущих компаниях? Они все совершают одни и те же элементарные ошибки. Неважно, государственная это структура или цифровой старт-ап — **новые руководители «валятся» на одном и том же списке из пяти пунктов:** делегирование, контроль, кадры, коммуникация, время. Мы с Вами пройдемся по каждому и поймем — «как надо», а «как не надо».

Конечно, управленец должен многое уметь, быть экспертом и лидером, знать техники менеджмента. Но это все комплементарно. А вот пять пунктов из предыдущего абзаца экзистенциально необходимы. Докажем это утверждение на примере базового закона развития, который мы взяли из других дисциплин и применили для книги.

БАЗОВЫЙ ЗАКОН РАЗВИТИЯ



Когда у человека начинается новый этап и он оказывается на незнакомой для себя позиции (в нашем случае — управленца), то непонятно, **ЧТО** делать. В новой роли, где есть только **задача**, это стандартная ситуация. Она в целом простая, так как ответ содержится в самом вопросе: «*Что делать? — Делать!*» Чтобы пройти этот этап, нужно включить авторитет — начать **делегировать**, потому что делегирование выражается в **приказах**, т. е. в авторитарном диалоге.

Пример на уровне семьи. Мама говорит ребенку: «*Помой посуду*». Когда этот этап пройден, оказывается, что посуда была помыта плохо. Почему так происходит? Потому что никто не обозначил, **КАК** нужно делать? И это второй этап: «*Помой посуду с чистящим средством и приберись за собой на кухне*». Здесь важно научиться **контролировать** качество. А для этого авторитет заменяется **правилами**, к задаче добавляется **технология**. Обычно двух этапов достаточно для того, чтобы дать первый результат и «выйти в плюс».

В этот момент у молодого управленца уже наступает облегчение и кайф, но тут же появляется новый вопрос: **КТО** я и кто со мной? Идет поиск себя через противопоставление: «*Чем мы отличаемся от других?*» На примере семьи уже с позиции ребенка это выглядит так: «*Почему я мою посуду, а сестра не моет?*» Приходит осознание, что **кадры** — самое главное, а успешная **селекция** эффективнее правил. Некоторые застревают, видя в других то, чего в себе видеть не хочется. Успешно прошедшие этап приобретают **идеологию** и переходят к вопросу **ЗАЧЕМ?** Вместо противопоставления появляется согласованность: «*Я помою посуду, а сестра вынесет мусор*». Но такая позиция (не на уровне «я-они», а на уровне «мы») требует **коммуникации**. Если этот этап пройти, сама собой зарождается **культура**, а в инструментарий управленца добавляются **ценности**. Споткнувшиеся на этом этапе упираются в классический «хрустальный потолок»: результат есть, а счастья нет — «*вааобще не интересно*». И если не разобраться в ситуации, можно скатиться

на второй круг — поменять шило на мыло и уйти на такую же позицию в другое место или от безысходности выбрать дауншифтинг. А можно наоборот почувствовать в себе живую творческую энергию и замахнуться на еще никем непокоренную вершину, задав вопрос **КУДА?** Он предвосхищает переход на следующий уровень.

Вопрос этот нетривиальный и требует **времени**. Управленец, который нашел возможность, чтобы его правильно сформулировать, начинает слышать **зов** и очень скоро оказывается перед новой неприступной задачей. Это тоже заход на второй круг, но уже с ростом — от уровня «умею и знаю» в сторону «хочу, но я там не был». Именно по такой траектории перемещается в карьере управленец, двигаясь по спирали от успеха к успеху.

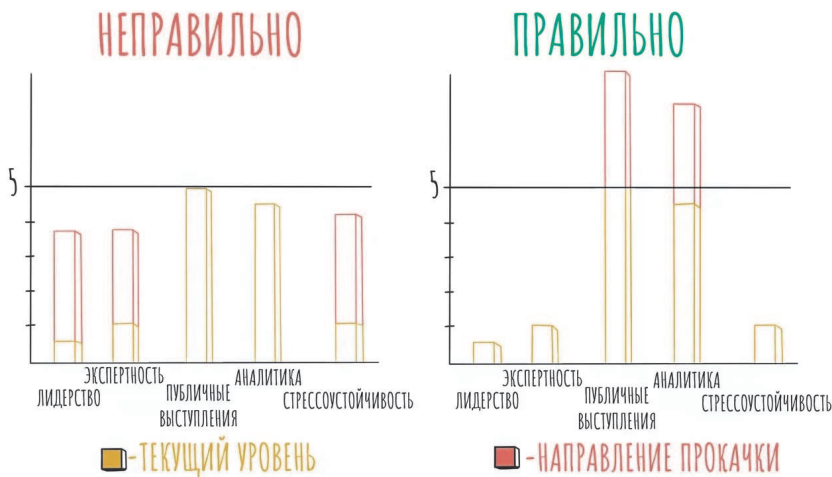
5 ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНЦА



И здесь мы хотим обратить Ваше внимание на еще один важный момент, без которого это движение будет невозможно. Чем успешнее хочет стать человек, тем лучше он должен знать себя любимого. Но, как ни странно, практически нигде этому не учат. Даже многим взрослым и опытным людям тяжело рефлексировать над своим положительным и отрицательным опытом. А делать это просто необходимо. Давайте разберемся почему.

Большое количество деловой литературы посвящено теме личной эффективности и навыков. Возьмем абстрактную книгу о том, как выступать публично. Как Вы думаете, кто в большинстве своем ее покупает? Правильно — те, у кого есть с этим трудности. Прочитав книгу, человек немного подтянет навык публичных выступлений. Поможет ли это в жизни? Скорее всего, да. Приведет ли это к успеху? Скорее всего, нет. Причина, в том числе, в контринтуитивном мышлении, которое формируется еще в школе. Это так называемая «болезнь золотого медалиста» или «болезнь красnodипломника». Есть заблуждение, что для успеха нужно сдать на пятерки все предметы. В начале жизненного пути, когда мы получаем общие знания обо всем, это действительно помогает — отличнику, золотому медалисту проще поступить в университет. Но дальше, когда появляется более узкая специализация, модель поведения «красnodипломника» начинает вредить. Давайте посмотрим на управленческие компетенции — лидерство, стратегическое мышление, экспертность, организаторские способности, личная эффективность, коммуникация, мотивация, настойчивость, самодисциплина, публичные выступления... Здесь упомянуты только десять, а их для управленца нужно гораздо больше. Может ли один человек быть крутым во всем и получить пять баллов из пяти по каждой позиции? Нет, конечно. И любые гуру будут в корне неправы, пообещав развить твердость характера у ленивого человека или сделать интроверта суперпереговорщиком, или обучить тайм-менеджменту того, кто живет от волны к волне. В реальной жизни сложно быть суперменом. Справедливости ради скажем, что в истории встречались *homo universalis* (лат. человек универсальный). Например, возрожденчески одаренный Леонардо да Винчи был живописцем, скульптором, архитектором, анатомом, естествоиспытателем, изобретателем, писателем и музыкантом. И при этом еще имел разные хобби. Но даже у такого выдающегося человека были свои слабые места. Он не женился и не имел долгих романтических отношений,

не оставил потомства. Что же говорить о нас, простых смертных. Хорошая новость в том, что для успеха не надо быть мастером на все руки. Не нужно стараться дотянуть до пятерки свои слабые стороны. Надо прокачивать те компетенции, которые уже самые сильные. В обычной жизни, конечно, можно состояться, даже если ты универсальный солдат-хорошист. Но для сверхдостижений и для управленческого роста нужен фокус на своей суперсиле.



Поэтому не старайтесь быть идеальным во всем — это неверный путь. Где-то получится добиться пятерки, а где-то четверки с минусом или тройки, но не будет десятка. А десятка по пятибальной шкале — сверхдостижение, гарантирующее успех и признание. Если же Вы заработали пятерки по всем направлениям — поздравляю, Вы стали серопопиком — правильным и сбалансированным сотрудником без острых углов. Здорово для спокойной обычной жизни, но недостаточно для амбициозного управленца, планирующего расти и развиваться. Ведь самое важное — это знать свои сильные и слабые стороны. Слабые комплементарить командой, а в сильные продолжать вкладываться.