

18+

Елена Вяткина

# Искусство ЛИДЕРСТВА

7

---

НЕТРИВИАЛЬНЫХ  
РЕШЕНИЙ  
УПРАВЛЕНЦА

---

Чему не учат в бизнес-школах

**Елена Вяткина**  
**Изом лидерства.**  
**7 нетривиальных**  
**решений управленца**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=45101101](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=45101101)  
ISBN 9785005046369*

**Аннотация**

Самая сложная задача родителя – создать такие условия в семье, при которых бы каждое Я максимально реализовалось и ценилось. Самая трудная задача руководителя – создать такое пространство, где за реализацию сотрудника клиент щедро платит и с радостью рассказывает другим о подвигах команды. Эта книга для менеджеров-родителей. 7 кейсов о том, как настроить эффективные отношения. Автор делится личными творческими инструментами – как принимать нетривиальные решения и получать результат вопреки.

# Содержание

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие. Счастливый управленец –<br>вымысел или реальность?   | 5  |
| Кейс 1. Ложь. Как быть честным с собой?                           | 17 |
| Кейс 2. Подвиг без приказа. Как заставить<br>сотрудника работать? | 31 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                 | 37 |

# **Изюм лидерства 7 нетривиальных решений управленца**

**Елена Вяткина**

*Корректор* Ольга Рыбина

*Редактор* Екатерина Оаро

*Дизайнеры* Наталья Сизова Елена Северюхина,

© Елена Вяткина, 2019

ISBN 978-5-0050-4636-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **Предисловие. Счастливым управленец – вымысел или реальность?**

Врача, который сделал тысячи операций и множество онкобольных поставил на ноги, назначили управлять больницей. Молодой доктор стал руководить 500 сотрудниками, которые лечат людей на территории более 5 тысяч квадратных километров в огромной больнице и 19 фельдшерских пунктах.

Столкнувшись с проблемами в управлении, он позвонил:  
– Мне сказали: помочь можешь только ты! Я хирург, а не управленец. Я привык действовать быстро, а люди сопротивляются изменениям, работать не хотят. В Министерство здравоохранения идут жалобы от сотрудников и пациентов. Что делать?

Я согласилась встретиться, но сильно сомневалась. Обычно я помогаю бизнес-командам, а тут – государственное учреждение и пять сотен человек трудятся на огромной территории. Выслушав управленца, я спросила: «Как часто вы проводите собрания, можно поприсутствовать?»

Я обожаю коллективы – наблюдать и прояснять интересы людей. Я сидела тихонько на собрании в уголочке и слушала, а потом попросила белый халат и пошла по больнице. Я

задавала три вопроса врачам, санитаркам, медсестрам, всем сотрудникам, кого встречала: «Что вас вдохновляет в работе? Как мы можем облегчить ваш труд? О чем мечтаете?»

Внимательно слушала и делала пометки в своем блокноте.

Прошло полгода. Всего за три наших совместных завтрака, три часа моего присутствия в больнице и переписки в мессенджере доктор Конев кардинально изменил ситуацию: сейчас его команда творит чудеса. О подвигах Добрянской больницы наперебой рассказывают СМИ. Ее соцсети, как и личные аккаунты врачей, полнятся благодарными отзывами пациентов. А сам Роман сейчас гордится и говорит:

– Моя команда самая лучшая! Сильнее кайфа в жизни нет, чем наблюдать за ее яркими результатами.

Безусловно, все изменения в Добрянке еще впереди, как и на территории всего постсоветского пространства. Ведь качество жизни большинства людей сегодня желает быть лучше – мягко сказано. Мое сердце разрывается от боли, когда выдающиеся способности разрушаются нищетой, войнами, алкоголизмом, наркоманией, бесцельным существованием.

Мой жизненный опыт показывает, что многострадальный народ, выходцы из СССР разных национальностей, таит огромный скрытый потенциал – океан талантов. Я искренне считаю, что мы можем быстро повысить не только уровень экономики, но и уровень счастья. Сделать так, чтобы наши привычно хмурые лица засияли наконец улыбками. Нам

важно лишь проявить здоровое лидерство, где человек для человека, а не против.

В философию бизнеса меня влюбил Армен Петросян на курсе мини-МВА. У Елены Сидоренко я осваивала эмоциональный интеллект, управленческое искусство – у Владимира Тарасова, психологию команды – у Екатерины Михайловой. Станислав Ивашковский дал целостное понимание экономики и показал силу диалога. Я посетила множество полезных и бесполезных тренингов, летая по свету и собирая опыт мастеров, словно сокровища. Мощные навыки эффективности передали мудрейший управленец Сергей Кучинский и финансист Алексей Зайцев. А слушать себя и людей меня научили практика йоги, Стас Гринберг, Мэрлин Аткинсон и сама жизнь. Это было дорого и долго, но окупилось с лихвой.

Благодаря нестандартному управленческому подходу, за короткий период – неполных 2 года – мой собственный коллектив, в котором, когда я стала директором, матерились, дрались и, бывало, распивали на рабочем месте водку, стал выдающейся командой. Санитарные нормы соблюдались формально, только для проверок СЭС, а затем стали командной ценностью и конкурентным преимуществом. Мы вышли в лидерство без рекламного бюджета, в плотном рынке и удерживали первенство 10 лет. Чистая прибыль бизнеса увеличилась в десятки раз, а средняя эффективность одного сотрудника почти в сто.

В каждом коллективе есть метациель – цель, которая объединяет людей. Когда ее осознает 20% сотрудников, коллектив превращается в команду. Команду, где сложные задачи становятся вызовом и возможностью самореализации.

Также в любой компании существует неформальное лидерство, и оно либо служит здоровым целям организации, либо разрушает ее.

Чем бы мы ни управляли: огромным заводом или маленьким частным магазином, большим коллективом или группой детского сада – везде взаимодействуют люди. Качество отношения к себе и другому определяет наше развитие. Лидер создает условия, при которых каждый человек реализует свой потенциал. Где соТРУДникам невыгодно лгать, воровать, воевать, а выгодно создавать благо для других. Создавать и проживать интересную жизнь.

Каждому руководителю, с кем работаю, я задаю вопросы: «Что тебя волнует? Как долго ты собираешься жить? И как хочешь прожить остаток своей жизни? Какое наследие ты намерен оставить?» Осознание себя, своих истинных ценностей и желаний, своей энергии дает возможность услышать другого, сопереживать – быть настоящим лидером.

Так и с Романом Коневым – молодым доктором, о ком рассказала выше. Задавала вопросы, внимательно его слушала и делилась опытом, когда в подобных ситуациях мы с командой находили нестандартные решения. Роман фиксировал все идеи, на которые откликалось его сердце. Однажды,



не найдя своего ежедневника, он что-то чертил на бумажной салфетке, а потом бережно ее сложил и аккуратно, чтобы она не порвалась, спрятал в свой портфель.

Здесь, в этой книге, семь кейсов и творческие инструменты, дающие энергию. До сих пор я делилась ими в частных беседах, на сайте и консультируя руководителей – и эти истории вдохновляли на поиск решения, при котором выигрывали все: собственник, сотрудник и клиент.

Вы можете все кейсы прочитать залпом, можете смаковать по отдельности, выбирая по названию в содержании. Но, пожалуйста, читайте с карандашом в руках, слушайте свое сердце и всегда фиксируйте свои чувства, инсайты и выводы. В бумажном варианте этой книги, для этой цели, есть пустые страницы между кейсами. Если вы в электронной версии, записывайте в блокнот, на телефон, письменно или звуком – куда и как угодно, но обязательно фиксируйте, умоляю. Ведь хорошие идеи часто приходят и улетают из головы, не возвращаясь. Не надейтесь, что потом снова прочитаете и они вернуться... Записывайте сразу. Ваша энергия – самое важное в любом деле.

Я публикую эту книгу, чтобы вы «прикурили» – разожгли свою энергию для принятия оптимальных решений, почувствовали интерес и действовали творчески, нестандартно, по-своему.

В конце каждого кейса я делюсь творческими инструмен-

тами, которые помогали и помогают мне принимать нетривиальные решения. Если в вашем сердце откликнутся эти инструменты и вы их используете, книга поможет вам взрастить лидерство. Если не откликнутся сегодня, попробуйте на них взглянуть через неделю-другую.

Желаю ярких впечатлений на пути исследования человеческих возможностей!

## ТВОРЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Чтобы управлять, важно чувствовать свою энергию. Ответьте для себя на вопросы:

- Что вас вдохновляет в работе?
- Как вы желаете прожить остаток своей жизни?
- Как можете облегчить труд себе и другим?

Запишите ответы. И только потом продолжайте чтение.



Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату



Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату



Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату



# Кейс 1. Ложь. Как быть честным с собой?

Сегодня меня знают как успешного предпринимателя, которому доверяют много людей. Доверие близких, партнеров, клиентов и сотрудников – это безусловная ценность для меня. И, как бы ни было тяжело сказать правду, я учусь искренности с самой собой и другими.

Но так было не всегда. Я долгое время заблуждалась.

1990 год. Дует промозглый весенний ветер. Ежась от холода, я стою на барахолке с розовым «импортным» плащом. Импортным он кажется за счет эффектного кроя, идеально параллельной двойной строчки вдоль каждого шва, подкладки из тончайшего капрона и лейбла – кусочка ткани с вышитыми иностранными буквами.

На днях задержали Славку, конфисковали имущество и чудом отпустили. Он пришел сюда обменять обувь на свой размер. Слава – высокий, крепкий парень, образцовый сын из порядочной семьи, его родители – начальники на заводе. Мать привезла ему кроссовки из Москвы на два размера меньше. Полдня стояла в очереди, и другие размеры разобрали. Пришлось купить какие достались – в надежде поменять. Так прилежный сын оказался на вещевом рын-

ке. Славка боялся, что бандиты отберут обувь, и держал кроссовки за пазухой, показывая лишь их яркий краешек. Не успел опомниться, как перед глазами увидел красные корочки, и дядя в штатском сухо произнес: «Пройдемте!»

– Плащ импортный? – отвлекает меня от моих мыслей заинтересованный покупатель.

– Да. Финский, – без доли сомнения отвечаю я и, даже не посмотрев на спрашивающего, продолжаю думать о своей жизни.

Меня совсем не волнуют проблемы человека, который может стать моим покупателем. Меня интересуют только деньги. Я здесь стою, чтобы найти лоха и получить деньги. Пара проданных плащей за день приносит мне чистую прибыль, равную пяти среднемесячным зарплатам моих родителей. Математика была моим любимым предметом в школе – я очень быстро считаю, даже в уме. Большую часть выручки оставляю здесь, на барахолке: куплю все импортное, что есть сегодня в продаже и подойдет мне или сыну. Моему Гришке только годик, но я покупаю для него фирменную детскую одежду любого размера – на вырост. Хочется красивых вещей, а в магазинах ничего нет: продается только серое и темное – все одинаковое. Оставшиеся деньги уйдут на кабак, очень хочется праздника. Поэтому вечером поведу за свой счет целую ораву подруг в ресторан. Мы пьем водку, много курим и выбираем самую дешевую закуску, чтобы не тратить деньги и быстро пьянеть. Похмелье потом мучает несколь-

ко дней, но так отдыхают все, и мы не знаем, как можно по-другому.

Радио и телевизор сообщают непонятные новости: узаконена частная предпринимательская деятельность. Никто толком не знает, что это такое. «Можно спекуляцией заниматься?!» – удивляемся мы.

Появляются первые кооперативы. И продолжается привычная советская борьба с «нетрудовыми» доходами. «Интересно, кто страшнее, – думаю я, – бандиты или милиция? Наверное, все-таки милиция, от бандитов откупиться можно и найти ребят посильнее, чтобы заступились».

Мои «финские» плащи создаются в подвале жилого дома. Профессионально и аккуратно их шьют девчонки – мои коллеги по ателье, я щедро им плачу за качественную работу. Это мой первый бизнес, так сказать, хотя мы в Советском Союзе этого слова еще не знаем.

Я покупаю плотную техническую ткань грязно-розового цвета за копейки у друзей-заводчан. Они выносят ее через проходную под одеждой. Ткань используют в заводском производстве клеенки, но она очень походит на плащевую.

В советских магазинах не продается капрон, только саржа, которая вытягивается и делает изделие тяжелым и совдеповским, поэтому я покупаю в магазине «Подарки» ярко-красные флаги своей Родины. После замачивания в кипятке флаг превращается в тончайший розовый капрон – тон в тон к основной ткани плаща.

Профессиональное оборудование купить невозможно, оно поставляется заводом-изготовителем только на государственные предприятия. Свое оборудование – швейную машину 22-го класса и оверлок – я купила у механика ателье, где работала до выхода в декрет. Это большая удача, о которой нельзя никому говорить, иначе мне и механику грозит тюрьма. Владимир Михайлович – по-свойски просто Михалыч, с хмурым сморщенным лицом и крупным носом-картошкой – всегда пахнет перегаром. Он кажется немым: здоровается кивком и сразу отводит глаза. А если разговаривает, то, словно бродячая собака, ворчит и огрызается. К нему страшно лишний раз подходить, даже когда ломается машинка и работа стоит. Я до сих пор удивляюсь: откуда у меня взялась смелость, чтобы робко спросить у него о покупке профессиональных машин для себя. Он молча кивнул – почему-то мне поверил. Михалыч собрал их для меня из списанного металлолома ателье. Обшарпанное, но скоростное оборудование помогало делать эффектную ровную строчку. Папа мне сделал огромный стол из листа ДСП, на котором очень удобно кроить. А ребята-друзья дали ключи от подвала. Так осуществилась несбыточная мечта того времени: появилось собственное швейное производство.

Тридцать лет назад, обманывая покупателя, я зарабатывала развращающие деньги на опьянение и накопление ненужных вещей. А потом долго получала копейки в другом своем горе-деле: много и упорно работала без прибыли, обма-

нывая себя. Денег все время не хватало даже на скромные потребности.

В том и другом случае:

- *я не ценила собственную жизнь и здоровье;*
- *я не умела честно монетизировать свои таланты и трудиться на благо людей;*
- *я не знала, что можно жить достойно и интересно.*

Большинство людей постсоветского пространства сегодня не ценят свою жизнь. Им приходится обманывать себя, сотрудников или клиентов, чтобы получить деньги. И я очень хочу, чтобы побольше людей на моем примере увидели и поверили в себя. Жить можно ярко, легко и интересно – без опьянения, лжи и ущербности. Жить интересно тогда, когда создаешь ценность для других – реализуешь и ценишь собственный потенциал. Счастье – видеть и признавать природное величие, которое есть само по себе в каждом человеке. А не самоутверждаться за счет других, возвышая или унижая себя.

## ТВОРЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

1. Составьте список своих уникальных качеств.

Можно прописать столбиком годы своей жизни с самого рождения. Какие вспоминаются интересные события, про-

екты? Как вы проявлялись в семье, во дворе, в обучении, на прошлом месте работы, в дружбе, ... Какие ваши личные качества помогают вам и другим людям?

Ежедневно пополняйте список своих уникальных качеств, которые естественно проявляются в течении дня. Приучив ум обращать внимание на свою уникальность, мы автоматически начинаем видеть уникальность других. Открывать и применять их в управлении.

## 2. Спонтанное письмо или выгрузка мозга.

Я ставлю таймер телефона на 15 минут и быстро выпиываю все мысли на бумагу. Мозг освобождается от бреда, который забирает энергию, пока он роится в голове. Среди ментального мусора есть гениальные решения. Они хорошо видны на бумаге и теряются в потоке мысленной болтовни. Главное – писать быстро, спонтанно и абсолютно ВСЕ, что приходит в голову. Если на бумагу выходят сокровенные тайны, уничтожаю или храню записи в укромном месте.

## 3. Практика пяти ответов на вопрос «Зачем?»

Чтобы понять себя в 1990 году, я могла честно ответить себе на пять зачем:

**Зачем** я обманываю покупателя?

Чтобы заработать большие деньги.

**Зачем** мне большие деньги?

Чтобы покупать вещи и водить подруг в рестораны.

**Зачем** мне вещи и рестораны?

Чтобы получить одобрение других людей.

**Зачем** мне одобрение других людей

Чтобы верить в себя

**Зачем** мне вера в себя?

Чтобы создавать что-то новое, красивое, востребованное  
другими людьми.

Если бы разобралась в своих истинных желаниях, мне бы  
не пришлось обманывать и создавать «финские» плащи.  
Я бы продавала плащи со своим фирменным лейблом, гор-  
дилась трудом и была счастлива.

Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату





Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату



Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату



Запишите свои мысли, инсайты, желания или простые действия, которые быстро приведут к результату

## Кейс 2. Подвиг без приказа. Как заставить сотрудника работать?

Сознательный персонал – самое яркое конкурентное преимущество бизнеса, которое невозможно скопировать. А несознательный – самая сильная головная боль работодателя. При каких условиях сотрудники делают то, что ценит клиент? Я расскажу вам несколько историй о том, как мы решали задачи повышенной сложности. Сотрудники совершали подвиги, при этом их приверженность компании росла. Вот одна из них.

– Опять анализы плохие, – расстроенным голосом сообщает на оперативке Валентина Михайловна Зырянова, заведующая производством Tortolino.

Уже вторую неделю мы ищем причину. Провели целое расследование, откуда происходит обсеменение тортов. А воз и ныне там...

Третий раз бактериологические анализы готовой продукции показывали повышенную норму бактерий.

Что это значило? Колебания температуры при хранении и перевозке делали наш торт небезопасным для здоровья потребителя.

– Давайте добавлять консервант – сорбат калия. Или удвоим количество сахара или жира. Так все нормальные произ-

водители исключают риски. Тогда это превышение не будет создавать нам проблем! – настаивала менеджер по качеству Людмила Голобокова.

– Это понятно! Чем жирнее и слаще торт, тем дольше его срок годности. Но такие торты только в Перми производят десять конкурентов! Не считая иногородних. Если наши будут такими же, нам придется снизить цены. Неужели мы не способны сделать то, что делаем уже несколько лет? – возмущалась Алла Кусакина, коммерческий директор.

Мы мечтали, чтобы нашими тортами наслаждались люди, которые следят за фигурой и здоровьем. Мы хотели, чтобы кусочек семейного торта можно было съесть самым маленьким.

– Вы предлагаете отказаться от мечты и потерять наше конкурентное преимущество?! Мы показали покупателям, что торт может быть полезным – несладким и без консервантов. Клиент готов платить нам за безопасный продукт, и наша задача – его удовлетворить, – твердо обозначила свою позицию я.

– Если мы снизим цены, уменьшится фонд заработной платы, – добавила Екатерина Калашникова, финансовый директор.

– Но мы уже все проверили! Это тупик.

– Давайте на всякий случай проверим новый фильтр для воды. Это, конечно, абсурд, он предназначен для обеззараживания воды, но все остальное уже проверено-перепроверено.



рено. Просто для исключения рисков.

– Пригласите, пожалуйста, уборщицу из цеха. Может, она видит то, чего мы не замечаем.

В кабинет зашла женщина с темными волосами и смуглой кожей. В цехе ее звали Машей: настоящее дагестанское имя трудно запоминалось. Поздоровавшись, она робко улыбнулась, оголяя зубы из желтого металла. Встала на пороге, прижимаясь к двери кабинета, чтобы как можно быстрее убежать на свое рабочее место, – она явно чувствовала себя здесь лишней.

– Маша, может, вы подскажете нам, как создать стерильную чистоту в цехе? – спросила я.

– Мы все тщательно моем, Елена Вячеславовна!

– Я не сомневаюсь, что моете. Но анализы показывают, что микробы как-то попадают в торты.

– Бактерицидные лампы регулярно включаем. Все дверные ручки и коврики дважды в смену обрабатываем хлоркой. Всю упаковку сырья, перед тем как занести на производство, моем. Обратная тара и инвентарь абсолютно чистые. Валентина Михайловна не даст соврать!

– Спасибо. Но все же!.. Вы – в процессе. Если у вас появятся идеи, пожалуйста, поделитесь с нами. Наши торты едят дети. Нам важно помнить об этом.

\* \* \*

На следующий день я проходила мимо пекарского цеха и увидела на столах ряды ярко-голубых и красных форм для выпечки. Наши всегда были черными.

С претензией в голосе я строго спросила финансового директора:

– Кто утверждал бюджет на формы? На основании чего оплатили новый инвентарь?

– Я не знаю, откуда на производстве новые формы. Никаких оплат не было! Спросите у Валентины Михайловны, что у них там происходит?

– Это Маша их очистила, – с игривым огоньком в глазах ответила заведующая производством.

В шесть утра, за два часа до своей смены, уборщица обычной содой своими натруженными руками сняла толстый черный слой 15-летней копоти с форм, в которых выпекли миллионы бисквитов.

Маше мы выписали премию. А через пару дней нам позвонил лаборант. Источником распространения бактерий оказался новый дорогой фильтр, который мы устанавливали для очищения воды. Это трудно было даже нафантазировать, потому как формально производитель фильтров гарантировал воду без химических примесей и микробов. Но ошибки есть в любом деле. И такую невидимую ошибку можно найти и исправить только командой.



## Уборщица Маша

Человека мотивирует его польза для других. Объединяющие цель, ценности и открытый диалог раскрывают потенциал любого коллектива, делают из него команду.

Каждому руководителю мне хочется донести простую мысль. Осознайте смысл вашей командной деятельности. Если вы сделаете это вместе с неформальными лидерами, заставлять работать не придется. Команда решит любую задачу естественно и будет вне конкуренции.

Проблемы у вас не исчезнут. Они будут всегда – для развития: так устроен мир. Но вы испытаете невероятную силу командного духа, когда ваша команда совершает невозможное и вы вместе идете к высоте самым интересным, незабываемым путем!

## ТВОРЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Важно осознать и сформулировать смысл общего труда. Объединять команду можно разными способами. Самый мой любимый инструмент – командная игра «Компания моей мечты», в которой за три часа сотрудники осознают ценности, миссию, вдохновляются и становятся ответственной командой, нацеленной на результат. Я переняла ее у Станислава Гринберга и проводила в своей компании и многих чужих бизнесах. Вы можете выучиться коучингу сами в Эриксоновском университете коучинга или привлечь опытного коуча с ценностями, близкими вашим.

Здесь я предложу самый легкий, по-моему, инструмент – корпоративная газета. Бюджет в 10 000 рублей объединял команду, дарил осознание ценности нашего труда и гордость. Я пользовалась им регулярно, два раза в год: перед днем рождения компании и перед новым годом мы делали своими силами маленькие газеты. Иногда она была двухсторонней формата А4. Там мы собирали интересные события за год, мечты на будущее. Я продала бизнес три года назад, но встречая сотрудников на улице, часто слышала:

– Моя мама бережно хранит все наши письма и газеты.

# 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.