

Евгений Бондаренко

# УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

---

---

50 проверенных инструментов  
на каждый день



Balance  
Business  
Books

Киев, Баланс Бизнес Букс, 2020

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

---

---

<b>Предисловие</b> .....	<b>6</b>
<b>Вступление</b> .....	<b>7</b>
<b>Раздел 1. Личная эффективность</b> .....	<b>11</b>
§1. Назови этот год, назови этот месяц, назови этот день .....	12
§2. Карточки — инструмент развития .....	16
§3. Имидж — наше все .....	20
§4. Используй круги влияния .....	28
§5. Найди свое предназначение за 10 минут в день .....	33
§6. Рабочий стол, поработай на меня .....	37
§7. Хочешь стать лидером? Смести свое внимание на других .....	44
§8. Научись рассказывать истории .....	47
§9. Идея+ .....	53
§10. Не прокрастинируй! .....	56
§11. Читай быстрее. Еще быстрее .....	58
§12. Управляй конфликтами .....	62
§13. Ускорь свое развитие. Эффект протеза .....	70
<b>Раздел 2. Эффективность команды</b> .....	<b>73</b>
§14. Формируй свою команду самостоятельно .....	74
§15. Используй позитивные ритуалы .....	79
§16. Вовлекай сотрудников в изменения со знаком «плюс» .....	82
§17. Объединяй своих людей .....	87
§18. Волшебный «пендель» мотивации .....	90
§19. Внедри SWAN-анализ .....	93
§20. Здоровый сотрудник — результативный сотрудник .....	98
§21. Peer Coaching .....	102
§22. Развивай лидеров .....	106
§23. Неделя Знаний .....	110
§24. Печа-куча — новый формат коллективного труда .....	113
§25. Будь well-being, поддерживай well-being .....	116
§26. Читай. Внедряй. ....	120
§27. Собирай ОС, давай ОС .....	128

<b>Раздел 3. Эффективность систем, процессов .....</b>	<b>133</b>
§28. Применяй agile в рекрутинге .....	134
§29. Адаптируйся или умри! .....	138
§30.  Like Me .....	146
§31. Job Piling .....	150
§32. Начни заниматься People-аналитикой .....	152
§33. Дистанционное обучение своими руками .....	161
§34. Размещай сотрудников правильно .....	165
§35. Мотивационная сеть .....	169
§36. Выращивай таланты внутри .....	173
§37. Используй метод Тома Сойера .....	176
§38. Так ты еще не хантил .....	179
§39. Автоматизируйся! .....	182
<b>Раздел 4. Эффективность бизнеса .....</b>	<b>187</b>
§40. Создай яркую reople-стратегию .....	188
§41. Вовлекай с помощью геймификации .....	192
§42. Ищи таланты внутри .....	197
§43. Освой MindMap .....	200
§44. Дашборд в помощь .....	209
§45. Научись собирать и записывать истории своей компании .....	215
§46. Личный пример .....	219
§47. Контролируй свой бренд онлайн .....	222
§48. Марафон благодарности .....	225
§49. Укрепляй и поддерживай ценности через стэндап-ритуалы .....	229
§50. Уютный офис своими руками .....	233
<b>Благодарности .....</b>	<b>239</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>240</b>

# Мой план внедрения

---

---

§	Название инструмента	Ответственный	Внедрить до

Раздел 1

# **ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

# § 1

## Назови этот год, назови этот месяц, назови этот день

*Когда вы соберете солнечные лучи в пучок при помощи увеличительного стекла, у них будет достаточно энергии, чтобы что-то поджечь. Используйте тот же принцип в жизни. Сосредоточьте всю свою энергию на чем-то одном, и это поможет вам достичь успеха.*

**Ричард Сент-Джон, «Большая восьмерка»**

---

---

### **Цель**

Взять на вооружение мощный инструмент фокусировки на целях, задачах. Он научит вас сосредотачиваться на самом главном для вас сейчас. А это позволит сделать прорыв в различных сферах вашей жизни.

### **Сложность реализации**

Проще простого.

### **Сколько стоит**

Бесплатно.

### **Кому поручить**

Внедрите сами для себя. Потом можно внедрить и на уровне вашей команды, компании.

### **Сроки внедрения**

Начинайте сегодня.

### **В чем суть**

Мы, люди, зачастую даем себе много обещаний. «Я пойду в спортзал», «я сброшу лишних 5 кг», «я буду больше времени уделять семье», «я прочитаю в следующем году 30 книг», «я стану лучшим продавцом в своей компании», «я буду больше времени проводить с сыном», «я получу позицию директора в этом году», «я получу MBA», «я допишу статью в этом месяце», «я пройду 3 электронных курса в этом квартале», «я...».

Все эти обещания мы даем себе после очередного вдохновляющего тренинга, перед Новым годом или после отпуска. В эти моменты мы чувствуем эмоциональный подъем, и нам кажется, что мы можем свернуть горы. Но проходит совсем немного времени, и мы понимаем, что наша новая инициатива, как и много предыдущих, канула в Лету. Мы не выполняем обещания, которые даем себе, мы не реализуем наши первоначальные идеи.

У вас такое тоже бывало?

Почему так происходит?

Потому что наш мозг не может с этим всем справиться! А точнее, мы не понимаем, как правильно работает наш мозг в таких ситуациях.

Давайте разберем работу нашего мозга более детально. Простыми словами, мы можем условно разделить наш мозг на «эмоциональную» часть (та, которая отвечает за эмоции) и «думающую» (та, которая отвечает за мышление). Наш «эмоциональный» мозг не любит сложных задач. Если вы все усложняете, думаете сразу о многих делах и приоритетах, он начинает устраивать забастовку. «Оставьте меня в покое! Я хочу, чтобы все было, как прежде!». С другой стороны, наша «думающая» часть мозга, хотите вы того или нет, не любит многозадачности. Устойчивые связи для выработки новой привычки создаются путем многочисленных повторений одного и того же действия. Выработка привычки происходит при максимальной концентрации на ней до тех пор, пока мозг не начнет ежедневно осознавать, что именно он делает. А если каждый раз вы думаете о чем-то новом, о новых задачах, о новых целях, тогда ваш мозг не сможет научиться делать что-то автоматически. Что будет в итоге? Опять пустые обещания, которые так и останутся нереализованными.

Как же правильно действовать в такой ситуации? Как сфокусироваться?

Идея инструмента очень простая. Мы можем давать названия определенным промежуткам времени (год, месяц, неделя, 3 месяца и т. д.) в соответствии с нашими целями и задачами, которые мы себе поставили на этот срок. Например, «Год спорта», «Месяц рисования», «Три недели, чтобы научиться говорить «нет», «Квартал развития моей команды» или «Неделя нетворкинга» и т. д.

Такой прием позволяет создать в нашей «думающей» части мозга некий шаблон поведения. Кроме того, данный шаблон наполнен смыслом для нас, потому что мы это делаем для какой-то конкретной цели, а это усиливает эффективность. Справедливости ради нужно сказать, что наш мозг постоянно сам создает такие шаблоны, мы этого даже не замечаем. Но когда мы это делаем осознанно и целенаправленно, даем сигнал нашему мозгу сфокусироваться на этой задаче.

Такой шаблон позволяет одновременно и помнить о нашей цели на этот период, и двигать вас вперед к её достижению. Например, если у вас «Неделя благодарности», тогда вы будете себя каждый день спрашивать: «Что мне сегодня нужно сделать, кому сказать «спасибо», чтобы двигаться к своей цели?» Сделали раз, сделали два... Это верный путь к формированию новой полезной привычки. Ваши первые шаги и первые успехи зарядят вас энтузиазмом и мотивацией на продолжение вашей «Недели благодарности».

Думаю, вы уловили основную идею данного инструмента. Просто выберите для себя отрезок времени и дайте ему имя. Вы убедитесь в практичности данного инструмента в деле.

## Как это работает на практике

Я использую данный инструмент довольно давно. Мне он позволяет, в случае необходимости, быстро сфокусироваться и достичь прорыва в каком-то направлении.

Благодаря такой фокусировке в «Год спорта» я сбросил 15 кг и привел себя в форму. Именно данный инструмент позволил мне дописать вторую книгу «HR без бюджета». А пару лет назад «Полгода под знаком аналитики» позволили мне погрузиться в совершенно новое для меня направление и даже добиться определенных успехов.

Мои коллеги из Академии ДТЭК повсеместно практикуют данный инструмент. «Неделя без сладкого», «Месяц йоги», «Квартал рисования» и т. д. Причем в таких активностях участвует не один человек, а целая команда. У нас даже есть проект «Неделя талантов» (более подробно об этом инструменте можно прочитать в §23. «Неделя знаний»). Этот проект выходит далеко за рамки Академии ДТЭК.

И еще один пример.

В отелях Марриотт есть «Девизы дня», которые являются частью программы обучения. У сотрудников есть маленькая книжечка с такими девизами. Их всего 20 на каждый рабочий день месяца. Каждый из них акцентирует внимание персонала на одном аспекте идеального сервиса на день. Вот несколько примеров таких девизов отелей Марриотт: «Я радушно встречаю каждого клиента», «Я умею работать в команде», «Я с гордостью представляю отель Marriott».

## Важно

Для первого раза выберите промежуток времени не меньше месяца. Это позволит вашему мозгу действительно выработать первую полезную привычку для вас именно таким способом.

## «Фишки»

Предложите вашей команде выбрать цель для всех на ближайший квартал. Выберите такую задачу, которая будет полезна и интересна всем. Это отличный инструмент командного развития. Так вы сможете еще, и подбадривать, поддерживать друг друга на пути к вашей цели.

## Читать

Девора Зак, «Однозадачность».

Фергус О'Коннел, «Делай меньше».

## Эксперты

Лучшим экспертом в применении данного инструмента можете стать только вы сами. Никто кроме вас не знает, чего вы хотите на самом деле и что хотите в себе



изменить. Примените данный инструмент на практике, и станете лучшим экспертом для себя же в реализации своих желаний, целей и задач.

## **План внедрения**

Таким легким планом внедрения может похвастаться мало инструментов руководителя. 😊

1. Выберите для себя цель, задачу, мечту на ближайшее время (год, месяц, неделю, день).
2. Дайте название, лозунг, девиз этому отрезку времени.
3. Начните ваш новый «Месяц реализации давней мечты» с конкретного действия.
4. Продолжайте в том же духе каждый день.

## §2

# Карточки — инструмент развития

*Признательность доказывается делом.*  
**Оноре де Бальзак**

---

---

### **Цель**

Внедрить реальный инструмент выработки правильных привычек.

Внедрить еще один простой и действенный инструмент развития топ-руководителей и менеджеров.

### **Сложность реализации**

Проще простого.

### **Сколько стоит**

Бесплатно, если сделаете сами.

Недорого, если будете что-то заказывать «на стороне».

### **Кому поручить**

Сделайте сами.

### **Сроки внедрения**

Одна неделя.

### **В чем суть**

Маршалл Голдсмит потратил кучу времени на изучение процесса развития топ-руководителей многих крупнейших компаний мира. В процессе своих поисков он пришел к следующему выводу — *«То, что позволило вам добраться «сюда», не поможет добраться «туда».*

Его подход позволяет руководителям развиваться дальше и становиться еще более эффективными с целью занятия более высоких позиций. Вот что сам Маршалл Голдсмит говорит об этом:

*«Я работаю индивидуально с очень успешными людьми, которые хотят еще большего успеха. Я не обещаю сделать их умнее или богаче. Моя работа — помочь им*

выявить привычку, которая неприятна коллегам, устранить ее и тем самым повысить их ценность для организации. Моя задача — объяснить им, что навыков и личных особенностей, позволивших им занять нынешнее положение, может оказаться недостаточно для продвижения вперед».

Т. е. для дальнейшего развития руководителям и менеджерам нужно не осваивать новые компетенции — лучше отказаться от каких-то вредных привычек.

Да, это нелегко сделать, но это поможет значительно повысить эффективность руководителя.

Давайте рассмотрим конкретный пример.

Все мы знаем об обратной связи. Все мы знаем, что это один из самых простых и самых действенных инструментов каждого руководителя, а особенно топ-менеджера. Но часто ли мы используем обратную связь? А часто ли мы даем правильную обратную связь? И своевременно ли?

Давайте будем честными, что здесь еще есть над чем работать. Я тоже являюсь руководителем уже более 10 лет и постоянно развиваюсь в этом направлении.

Да что там говорить, даже простое «Спасибо!» не часто можно услышать от руководителя.

А вы часто говорите «Спасибо!» своей команде?

А часто слышите от вашего руководителя «Спасибо!»?

Хотели бы чаще?

Исследования показывают, что многие руководители, в суматохе дней, грешат этим.

Давайте же им, а может и вам, поможем! 😊

## **Инструмент**

Идея инструмента очень проста. Сделайте карточки, размером с визитку, с одним простым словом «Спасибо!»



Разместите их у себя в кабинете на столе на видном месте.

Каждый раз, когда вы будете общаться со своими сотрудниками, эти карточки будут попадаться вам на глаза. Они будут вам напоминать о том, что говорить «Спасибо!» так просто и так важно одновременно. А когда вы завершите разговор с кем-то

из вашей команды, вам нужно взять одну из карточек, поблагодарить человека за отличную работу и вручить карточку. Сам факт передачи чего-то материального из рук в руки тоже очень важен. Ваш сотрудник унес от вас материальное «Спасибо!».

К тому же, так вы вырабатываете привычку благодарить своих коллег.

### **Что в итоге?**

- Вы не забываете поблагодарить сотрудника за отлично сделанную работу.
- Вырабатываете эту правильную привычку.
- Сотрудники получают признание постоянно, а не раз в году.
- Мотивация и энтузиазм сотрудников вырастет как на дрожжах от таких кардинальных изменений их руководителя.

### **Как это работает на практике**

Мы в Академии ДТЭК изготовили такие карточки для наших топ-руководителей.

Мы решили развить данную тему и связать с нашими корпоративными ценностями. Поэтому мы изготовили пять видов таких карточек под каждую из наших ценностей.



Наши руководители выражают свою благодарность за приверженность одной из корпоративных ценностей:

- Спасибо! за Профессионализм.
- Спасибо! за Ответственность.
- Спасибо! за Стремление совершенствоваться.
- Спасибо! за Сплоченность.
- Спасибо! за Открытость.

### **Важно**

Питер Друкер когда-то сказал замечательную фразу: «Большая ловушка инструментов менеджера в том, что они очень простые».

Очень важно при внедрении этого инструмента вам не попасть в такую ловушку самому и не дать попасть в нее вашим коллегам руководителям.

Несмотря на простоту, карточки «Спасибо!» реально работают и помогают формировать правильную привычку и избавляться от плохой привычки.

## **«Фишки»**

Данную идею с карточками можно развивать. Например, интегрировать их в вашу корпоративную культуру, как мы сделали с ценностями.

Также можете подумать над тем, как их монетизировать для сотрудника. Например, в конце года подводить итог, у кого, сколько карточек «Спасибо!» от генерального директора вашей компании. И лучших сотрудников поощрять.

## **Читать**

Про двадцать вредных привычек можно прочитать в книге Маршалла Голдсмита «Прыгни выше головы».

## **План внедрения**

Здесь все просто:

1. Расскажите об этой идее вашим коллегам-руководителям.
2. Изготовьте карточки «Спасибо!» для себя и для коллег и разметите их на видном месте.
3. В случае необходимости благодарите сотрудников и выдавайте карточку «Спасибо!».
4. Выработывайте правильную привычку.