



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 3. Энергия руководителя

# Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов  
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1, «Энергия в бизнесе».

Выпуск 3.

# Энергия руководителя

11 страниц про то, откуда берется энергия у руководителя,  
и как застраховать себя от выгорания на стайерской дистанции

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v003-9dcode9ca41a>

Telegram: [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/10](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/10)

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>  
или [https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-003-energiya-rukovoditelya-otkuda-beretsya-i-kak-ne-  
vygoret-v-dolgikh-proektakh](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-003-energiya-rukovoditelya-otkuda-beretsya-i-kak-ne-vygoret-v-dolgikh-proektakh)

Подписка на  
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



<a href="#">Энергия особенно важна, когда идут изменения.....</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">А где взять энергию? Три группы источников.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">Подробнее про источники, или «что стоит за кактусом?».....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">Что важно человеку.....</a>	<a href="#">7</a>
<a href="#">Источники: инвентаризация.....</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">Как согласовывать: технология.....</a>	<a href="#">9</a>

\*\*

## Энергия особенно важна, когда идут изменения

Речь не о мистической «энергии».

Это про обычное, земное: про прилив сил, воодушевление, эмоции, радость и удовольствие.

Как выглядит, когда энергия есть?

Например, она рождается в процессе — когда делаешь и хочешь, когда делаешь и радуешься, когда получаешь удовольствие от результатов того, что делаешь. А иногда эта энергия появляется так: к тебе приходят люди, и по их глазам, словам, эмоциям понятно, что им ценно то, что ты для них сделал. Им приятно и от этого хорошо. А еще бывает: ты сделал, и другие видят и понимают — им теперь лучше, выгоднее, проще. И благодарны тебе за это, в том числе деньгами, или тем, что приходят снова. Это всё энергия.

Энергия, конечно, важна в самых разных управленческих вопросах. Но когда она особенно важна? Когда начинаем что-то новое и большое. Большой проект, или что-то с нуля, или что-то модернизируем, существенно меняем.



Во всех новых делах, стартапах, направлениях сначала много нового: мы запускаем, нам все в новинку, куча интереса, масса воодушевления. И от этого душевный подъем. Но со временем копяются нестыковки, вопросы, которые приходится решать снова и снова. Еще не всё налажено в одном месте, а уже есть другие вопросы, и ими тоже надо заниматься. А к этому времени и эффект новизны уже исчезает.

И энергетически получается падение аж на две ступеньки вниз: из-за того, что появилась куча рутины, плюс из-за того, что исчез эффект новизны. А остановить поезд уже нельзя. Уже все инвестиции

сделаны, оборудование закуплено, договоренности заключены, на рынке что-то там заявлено или внутри сотрудники к этому подключены. Приходится делать, заставлять себя.

И тут вопрос: а где взять энергию?

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



## А где взять энергию? Три группы источников

Бизнес, дела и проекты всегда связаны с трудностями. Но трудности - это не значит отсутствие энергии.

Говоря об источниках энергии, можно выделить три большие группы.

**Первая группа:** чем я горю, дышу, живу, что мне важно, что меня радует. Если это есть в делах, это источник энергии.

**Вторая группа:** я знаю, чем живут и дышат люди, компании — мои реальные или будущие потребители. Есть сфера, которую я знаю хорошо, все ее детали, подоплеку, подноготную, мне все досконально и хорошо известно.

Простой пример.

Кто-то никогда не ездил за рулем, а тут сел в машину и поехал. И — оп! - подлокотник, оказывается, раскладывается! Он его разложил, руке таааак удобно! - сразу позитив, благодарность за то, что продумано. Причем, продумано именно то, что важно мне; те, кто это делал — знают про это.

**Когда люди, клиенты получают от меня решения, где степень продуманности важного им очень высока — я получаю ответную энергию, энергию от других людей, которая вливается в мое дело, в мой бизнес, в мой проект.**

**И третья группа:** то, в чем я суперспециалист или профессионал. То, что я могу делать легко. Что для меня «как дышать», могу делать «не задумываясь», «одной левой». И тогда я, легко разбираясь в этой предметной области, чувствуя себя в ней, как рыба в воде — для любой сложной задачи находить решение, которое превосходит все то, с чем сталкивались люди раньше.

Когда мой профессионализм приложен к тому, чем я занимаюсь, там сами собой появляются **сильные решения**.

И это высвобождает энергию, только уже не у людей, с которыми я работаю, а в их делах, или в моих делах.

Три источника энергии.

- Первый источник - я и то, что мне **важно**.
- Второй источник - **другие люди, их нужды и потребности**; то, что им важно, что им сейчас необходимо.
- И третий - это **дела, и проблемы в них**; и решения, которые высвобождают регулярно съедаемую там энергию.

Они могут казаться похожими, поэтому немного остановимся на разнице.



На примере теплых полов:

- Первая группа: когда меня, что называется, «штырит» от самой темы.

*Мне нравятся теплые полы! Лишь только я представлю себе дом, где теплые полы, или где я буду устанавливать их — меня вот прям радует! Я с этими трубками вожусь, с настройкой — и меня радует. Я вижу это — и прям у меня внутри все поднимается.*

- Вторая группа - это, когда я знаю все про то, с чем сталкиваются люди, когда у них есть теплые полы.

*Я знаю эту область. Я знаю, что там дети; знаю, что могут залить; знаю, что могут расковырять; что важно «скользит /не скользит». Я знаю, что, если ходишь босиком, то, если слишком теплые, то ноги греются, потеют; и прочие важные мелочи. И могу учесть то, что другим даже в голову не придет.*

- А третья группа - когда я специалист в технологии.

*Я знаю про эти полы все: про их устройство, про то, где какие какие трубки и фитинги, чем они заполняются, из какого материала, как это все монтируется; что сначала, что потом, чтобы не пришлось заново разбирать и тд.*

И в первом случае, энергия в том, что **я делаю то, что мне важно.**



**Когда я делаю то, что мне важно, ценно, что меня волнует, что мне нравится — что бы я ни делал, в этом у меня будет появляться энергия.**



Во **втором** случае энергия в том, что я делаю что-то, где люди видят, кто-то подумал о том, о чем они даже не знали, и **им это важно и ценно**. Нюансы, моменты, мелочи или даже не мелочи.

*Начал работу в учетной системе: нажимаешь кнопку, вторую, третью, восьмую, и вот всю операцию провел. И понимаешь - надо еще раз провести. И еще. И тут видишь кнопочку: "повторить последнюю операцию". И думаешь - **вот!** Кто-то подумал и продумал!*

И это "вот" — как раз и есть та энергия, причем, поскольку мы эту область предметно знаем хорошо, нам-то особо и стараться не надо.



Когда я **знаю досконально, чем живут, с какими проблемами сталкиваются люди** в какой-то сфере деятельности или области жизни— то **что бы я ни делал, результат моих действий и решений будет таким, что будет эту энергию людей высвобождать.**

И отсюда будет много энергии в проекте. В виде благодарности, в участии, в встречных инициативах, в выделяемом времени, в большем количестве денег, в большей готовности идти навстречу, и так далее.

В **третьем** случае, я, как профессионал, просто экономлю время, заранее помогаю получить более эффективные решения, о которых никто не был в курсе.

*Решили: да, надо проанализировать складские остатки. Для этого надо какой-то отчет в 1С. Его надо заказать аналитикам. Это все долго. Но все-таки это надо... будем тратить время, ковыряться.*

*И он им говорит: да вы что, ребята? сейчас надо знать только понимание порядка, насколько правда мы переплачиваем. А для этого можно и грубые цифры получить; сейчас сделаем экспорт в эксель, данные в единообразную форму приведем, а потом через сводные таблицы.*



И всё. И все понимают: человек буквально одно мыслительное движение сделал, а сэкономил нам десятки человеко-часов работы.



**Когда я владею предметной областью на уровне эксперта - что бы я ни делал, мои решения будут экономить другим людям силы, время и деньги, и тем высвобождать энергию и вливать ее в проект.**

Еще раз кратко про разницу:

- 1) Я и то, что мне важно.
- 2) Люди и их проблемы, нужды.
- 3) Дело, объективная разница «было-стало», которую создает профессионализм.

## Подробнее про источники, или «что стоит за кактусом?»

У всех есть свое важное и интересное.

- У кого-то есть любопытство к людям и отношениям. Ему каждый раз это интересно. Он хоть на переговорах, хоть в бытовых ситуациях, хоть в кино - все равно это будет видеть и про это думать.
- А кому-то интересна электротехника. И на всё, что связано с электротехникой, у него всегда будет время; он найдет и что припаять, и схему прочитать и т.д.
- А кому-то важно, чтобы все было спокойно и очень уравновешено. И если все спокойно, тогда у него сразу появляются и силы, и он в этом уравновешенном может долго и продуктивно работать.
- А у кого-то драйв от того, что есть вызов. И вот, если вызов «а вот получится ли», «а никто не знает как, эту задачу никто не решал, а сроки короткие» тогда у него включается воодушевление.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Кто-то может сказать:

- И что?

Вот я кактусы люблю. У меня дома на подоконнике они стоят рядами, мне от этого хорошо.

Мне что, теперь идти кактусы выращивать?

Да, конечно, такой вариант тоже можно рассматривать :-)

Но основное — в каждом случае смотреть, что за этим реально стоит.

Тогда выясняется, что для одного за кактусами скрывается возможность заботы.

Живет один, вот он домашнее животное какое-то и завел, и кактусы себе завел. И вот тогда вопрос в согласовании: как сделать так, чтобы то, что ему важно в отношениях с людьми — заботу — согласовать с теми процессами и задачами, в которых он участвует.

А для другого кактусы - это про то, что они стоят рядочками и симпатичные, упорядоченные, все на своих местах, и вот ему это важно.

И тогда эту сторону — упорядочивание — согласовывать с теми задачами и процессами, которые у него есть.

Кто-то скажет:

- А, ну, значит, это про типологию надо понять: кто упорядочиватели, кто первооткрыватели, и прочие типы?

Нет.

Любые типологии пытаются живых нормальных людей рассовать по каким-то стандартным коробочкам. И можно запросто промахнуться. Здесь же подход противоположный — от человека.

## Что важно человеку

Мы смотрим, что важно конкретному человеку. **Не** в связи ни с какими типологиями.

Один отработал в школе завучем, и хорошо разбирается в предметной области «как выстроить рамки и границы, когда вокруг очень много людей, которые хотят поблажек и манипулируют». Не сказать, что его от этого прям вот прет, нет, но это для него нормальная, известная предметная область, как с этим обходиться. Область профессионализма.

Из него вышел на новом рабочем месте — шикарный завуч? Неа! - шикарный завскладом, который отстроил все процессы, и кто бы что бы ни говорил — все сканируется, все штрихкодируется, все по своим местам ячеечным хранится. Там, где надо, так, как надо; никто в зоны склада погрузочные не заносит на временное хранение никаких коробок. Документы в порядке, и все вовремя.

Другой знает все про автопарк и как он устроен, но это не значит, что он идет в другой автопарк. Это значит, что он может работать в IT-темах, которые связаны с логистикой, или с логистическими задачами, или с запчастями или с деталями. У него для таких специфичных IT-задач есть экспертиза и профессионализм.

В общем, каждый раз нужно смотреть, в чем подоплека и «что стоит за кактусом». А уж после этого согласовывать с делами и задачами.

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



- А как найти в себе эти источники?

## Источники: инвентаризация

Обнаружить для себя эти источники несложно. Достаточно внимательности к себе и другим, и проверки на опыте. Ну а начать можно с вопросов:

1) И для первой группы, для того, **что важно мне**:

- Чем бы я занимался с удовольствием всю свою жизнь?
- Во что превращается любая моя затея? что бы я ни делал, на что это похоже?
- За какую возможность делать что-то — я бы приплачивал?

Ответы на эти вопросы наводят на размышления, появляется некоторый список. Чем больше он, тем лучше. И там можно искать то, что мне на самом деле важно. Проверять на опыте, на практике, и дальше согласовывать со своими задачами.

2) Вторая группа, **чем живут, чем дышат люди**:

- Какую сферу я знаю очень хорошо: все детали, подоплеку, подноготную?
- Какая область деятельности людей или компании мне так знакома, что я мог бы там консультировать, рассказывать?
- Про что в жизни людей или компаний я знаю столько, сколько они сами, может, не все знают — а я мог бы книги писать?

И тоже появляется некоторый список.

3) Ну и третья большая группа про то, где **я специалист, профессионал**, про то, где мое мастерство.

- Что я делаю лучше всех? Или лучше многих (если уж много скромности у вас)?
- Что я могу делать, не сильно задумываясь, с легкостью, «одной левой»?
- Какие задачи для меня «легкотня», элементарно, «раз плюнуть»?

Тожe появляется некоторый список.

Можно также спрашивать у друзей и коллег, которые вас хорошо знают.

И дальше можно эти списки согласовывать с задачами.

## Как согласовывать: технология

Наиболее простой вариант, это горизонтальная большая таблица.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Этим горю			Эти области знаю, как свои пять пальцев		В этом я профи, и могу делать, не задумываясь	
Решать сложные задачи	Структурировать большие объемы информации	Упорядочивать и систематизировать	Жизнь в загородном доме и все что этого касается	Оптимизация площади в гараже	Бухгалтерский учет	Вожделение автомобиля и все, что с ним связано

В этой таблице не хватает пока только первого столбца - о чем этот первый столбец?

Мы берем и пишем туда то, как нам кажется, из каких задач состоит текущая моя деятельность.

И пожалуйста, не надо этих «правильных книжных вариантов», типа "планирование, организация, мотивация". Нет.

Это по-простому, эмоционально.

Одни задачи могут быть большого масштаба, а другие — мелкого. Не важно. Главное, это будет то, как мы на самом деле эмоционально и энергетически воспринимаем свою работу.

- И у кого-то там будут такие задачи, как:
  - просмотр почты,
  - проведение совещаний,
  - посещение производства,
  - проведение переговоров.
- А у другого другой список:
  - участие в дразгах подчиненных мне руководителей,
  - истребование результатов от руководителей подпроектов,
  - координация их между собой.

Не важно, какие туда попадут пункты, важно чтобы это были **ваши** пункты. Даже если вам кажется, что это не все, или неполно, или нестройно, или не очень красиво — это не критично. Главное, что они энергетически отражают, как вы к этому внутренне относитесь.

И дальше мы проходимся по каждому пункту, по каждой задаче первого столбца, и пририсовываем к ней нашу эмоциональную оценку. Её можно выразить каким-то смайликом.



- Если это прям то, что меня радует, то, на что у меня всегда есть время, где я получаю от этого удовольствие, там веселый смайлик.
- Там, где непонятно, - какой-то такой задумчивый смайлик.
- А там, где все грустно-печально-тоскливо, или напряженно, там грустный смайлик.

Все смайлики расставили — дальше добавляем к этой колонке три сделанных ранее больших столбца.

		Этим горю	
		Решать сложные задачи	Структурировать большие объемы информации
Совещания	:-/		
Звонки контрагентам	: -)		
Служебные записки	:-(		

Первый столбец про первую группу, про то, что важно мне, чем я горю, чем я дышу и, если у меня таких элементов я выделил несколько, то можно подстолбцы под каждый сделать, подзаголовочки.

Второй большой столбец - это то, где я знаю, чем живут и дышат люди, компании, их нужды, проблемы.

И третий столбец, про мое мастерство, про профессионализм, про то, где я суперспециалист. И тоже с подзаголовочками, подстолбцами.

Начинать, конечно, стоит с тех, где стоят наиболее грустные смайлики. Проходимся по этой строчке, и на пересечении с каждым столбцом и с каждым подстолбцом задумываемся. Для нас каждое такое пересечение - это возможность поискать и найти, как согласовать то, что мне важно, с этой задачей. Ну и практика показывает, что в половине случаев достаточно вообще просто вот так задуматься, посмотреть на эти пересечения, поискать.

Чем с большим количеством важных пунктов согласована задача, тем больше будет в ней энергии.

Кому-то важно, чтобы все было упорядочено.

А тут ему сыпется писем пятьдесят-семьдесят штук каждый день, и как их разгребать — непонятно.

Подумал, как можно согласовать с тем, что «я хочу, чтобы все было упорядочено». Нашел вариант, взял знающего человека, попросил, или в интернете нашел, как настроить фильтры в почте, как настроить папки в почте — так, чтобы автоматически вся переписка по этим папкам рассортировывалась. И он утром включает компьютер, у него пятнадцать структурированных папок, все письма по ним, и он уже с этой систематизированными, разложенными по полочкой вещами спокойно начинает работать.

Другой говорит: мне - с людьми; мне важно в глаза смотреть, такая «перепасовка», я тогда в этом общении загораюсь. Но я понимаю, что есть задачи с цифрами, аналитикой и разрезами. И я не могу никому ее перепоручить, и я там из себя вымучиваю все.

Подумал: а если мне важно, чтобы там были глаза, живые люди и общение, то как это согласовать? Нашел вариант: в самом начале и в самом конце сделать короткие летучки, на которых понял, кто, по функционалу здесь могут быть задействованы и подключены естественным образом. И добавил маленькую летучку в начале, маленькую летучку в конце.



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 3. Энергия руководителя

Да, там не произошло какого-то сверхвзрыва энергетического, но, по крайней мере, перестал себя насиловать. И в этом процессе достаточно энергии, чтобы он просто спокойно шел сам.

И таких решений очень много. Они рождаются сами, как только начинаешь на подобную табличку смотреть.

Ну, а если вы не знаете, в чем же ваши сильные черты, или не уверены, добро пожаловать на практикумы "Мастерство руководителя", на которых мы все это исследуем. Можно понять или разобрать свои сильные стороны, или переподтвердить свои интуитивные находки. И тут же понять, как их лучше использовать для более успешного решения задач. И специально есть короткие вечерние практикумы — для того, чтобы можно было прийти и попробовать.

Если же с мастерством и с личными особенностями все понятно, и задача «как согласовать их с теми делами, проектами, которые есть» - есть персональная работа, "сфокусированный коучинг", на котором мы, как правило, стараемся сразу двух зайцев убить:

И конкретные задачи порешать, и при этом помочь научиться смотреть на ситуацию с точки, из которой самому становятся очевидны сильные решения. Такие, которые высвобождают энергию, и дают хороший результат.

Вся информация есть на сайте.

Ну, а в следующем выпуске мы продолжим тему энергии, только будем просматривать не энергию руководителя, а энергию всей компании целиком.

Виталий Жандаров,  
методическая группа  
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v003-gdcode9ca41a>

Распечатать [http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-l003-energiya\\_rukovoditelya.pdf](http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-l003-energiya_rukovoditelya.pdf)

Telegram-версия [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/10](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/10)

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>