



Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 14. Работать нельзя отдыхать

Ключ к реальному управлению

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

Сезон 3 «Управленческие ошибки»

Выпуск 14

Работать нельзя отдыхать

8 страниц — про три наиболее популярных способа не отдыхать, к чему они ведут и какие есть противоядия



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/pobotat-nelzya-otdyhat-d073257ef9b3>



Читать в Telegram-канале:

https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/21



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-014-rabotat-nelzya-otdykhat

Учебный центр Ключ к реальному управлению

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



Три способа не отдыхать, и к чему они ведут.....	2
Дефицит отдыха создает в работе тонкие места. А где тонко, там и рвется.....	4
Противоядия.....	5
Пример из практики.....	6

**

Сегодня мы поговорим об отдыхе руководителя, точнее об его отсутствии. В этом, с нашей точки зрения, очень важная, значимая ошибка.

Три способа не отдыхать, и к чему они ведут

Есть три способа, как руководитель отказывает себе в отдыхе.

1) Отдых - роскошь

Первый из них - это когда руководитель говорит: "Да вы что, какой отдых? Работать надо, столько дел, столько вопросов".

И действительно, руководитель понимает, что если он устраивает себе выходной, устраивает себе время, когда он отключается от всего, то его бизнесу, его компании, его подразделению это будет стоить: не принятых решений, не найденных рисков. И для него, по сути, отдых - это **роскошь**, которую он просто не может себе позволить. В трудные времена, естественно, в роскоши отказываются в первую очередь.

2) «Потом»

Второй вид руководителей, которые отказывают себе в отдыхе, называются "потом".

«Да, я признаю, да, отдых важен, но потом. Вот именно сейчас есть острые, важные вопросы, а вот завтра...» Потом послезавтра, потом еще через неделю, и это потом превращается просто в регулярную систему.

По факту, если мы посмотрим, руководитель точно также не отдыхает, потому что всегда находятся важные и срочные дела, которые требуют внимания, решений и всего остального.



И каждый раз отказать себе в этом срочном деле, когда есть все остальные, в том числе и отдохнуть, они отодвигаются на второй план.

3) Мнимый отдых

И третий вариант: да, они признают, что отдых нужен, и вроде бы себе его и устраивают, но фактически это оказывается мнимым отдыхом.

Они остаются вечером после работы, но они не отдыхают, они работают — пусть и менее интенсивно. Или берут, что называется, "работу на дом", размышляют вечерами или в выходные над этим. И фактически, у них тоже, если посмотреть в большей протяженности, отдыха и восстановления - нет.



В чем здесь реальная ошибка?



Она в том, что дефицитнейший, уникальнейший ресурс под названием "рабочее время руководителя" имеет тоже свои параметры

Также, как и все остальное.

У топлива есть октановое число, у стройматериалов есть габариты и вес.

У рабочего времени руководителя, кроме количественного параметра «человеко-часы», есть и качественный параметр.

- Это то, насколько он сконцентрирован, насколько он хорошо слышит себя, свои внутренние интуитивные ощущения, насколько он прислушивается к себе, насколько хорошо работает его чуйка.
- Насколько он четко, остро и быстро славливает нюансы ситуаций, обращает внимание на критичные цифры, укладывает в голове просто большой объем, просчитывает ситуацию наперед и т.д.

И лишая себя отдыха, руководитель фактически **снижает качество своего управленческого рабочего времени.**

Дефицит отдыха создает в работе тонкие места. А где тонко, там и рвется

И в какой-то момент это доходит до критичного уровня, и тогда такой руководитель, с таким низкокачественным рабочим временем, начинает генерировать более слабые решения, которые, решая одну проблему, создают другую.

И начинает копиться вал проблем. Но **не** от того, что вокруг тяжело, сотрудники, клиенты, и все остальное — а просто от того, что большой ворох недо-продуманных решений начинает давать о себе знать..

Как же быть в этих 3-х описанных выше случаях?



Противоядия

В случае с роскошью - просто понять реальную цену.

- Понять, во сколько обходится отсутствие резерва вот этой внутренней энергии, и даже, тем более, резерва времени руководителя.
- Понять, что цена не отдохнувшего бойца - это серьезные потери в какой-то момент, который случается неожиданно, и поэтому сыпятся все риски.

Для тех, кто откладывает на потом, тоже есть очень простой момент. Правило звучит примерно так: Если я откладываю важный отдых на следующую неделю, то я должен этот отдых в приоритете на единичку повысить.

Если сейчас у меня №1 - срочные вопросы по решению проблемы с соседним отделом, чтобы все заработало.

Чуть ниже вопрос, №2 по приоритету - это найти замену сотруднице, которая собирается в декретный отпуск.

И какой там отдых? еще же текучка и все остальное... Отдых стоит на 3-ем месте.

Так вот, если я себя этого отдыха лишил, на следующей неделе у меня отдых должен подняться в приоритете на пункт выше и стать №2. Если я еще раз отложу, он еще раз должен подняться и стать приоритетом № 1, и все остальные, вторые и третьи отпадают, пока я себе этот отдых не обеспечу.

- Да, ладно, все равно же ничего полезного и ценного не производим. Только тратим ...

Ничего подобного! Вы в результате отдыха создаете важный актив, он называется - **отдохнувший, работоспособный руководитель**.

Заботиться о состоянии своих бойцов обязан каждый командир. Но командир - это тоже боец, его рабочее состояние очень важно.

Ну, и наконец, в том, что касается мнимого отдыха: просто взять и честно посмотреть баланс. Если я где-то забираю из личного времени, где-то я забираю из отдыха в работу - сколько у меня



копится, и когда я буду это отдавать. Потому что организм, честно говоря, устроен так, что любой аврал без отдыха — словно берешь в кредит.

Если я долго-долго беру, и не отдаю отдыхом - организм ~~зовет коллекторов~~ включает другие механизмы - болезнь, усталость, головная боль, и т.д.

Ну, и подходит при этом еще и общий способ, который звучит примерно следующим образом. Вводить так называемые «закрытые часы». Когда вас ни для кого нет. И внутри них - закрытые часы, когда вас нет даже для работы. Пусть эти часы будут и в личном времени, если ваша работа покушается задачами на личное время.

Пример из практики

В такой же ситуации, «потом, потом, потом, некогда», руководитель большого департамента:

"Вообще никуда не деться от этого, столько вопросов. Только мне стоит на недельку отдохнуть, я потом буду год разгребать. Я поняла, что это значит одно:

нужно поставить себе задачу «налаживать в системе такой параметр, что система какое-то время может обходиться без моего контроля».

И что она стала делать? Она стала устраивать учения.

"Да, я на рабочем месте, но сейчас «закрытый час». Ты дежурный, ты временный исполняющий обязанности меня, поэтому отчитаешься, сегодня полдня меня нет".

Полдня в неделю, потом день в неделю. Практически потом устраивала учения, когда она не выходила на работу. Да, для острых вопросов была на связи, но хорошо ли справились ее подчиненные ей руководители с задачей учений, это сколько раз они ее оторвали и побеспокоили по вопросам, которые могли решить сами - разбор полетов, коррективы.

Месяц работы - и она смогла высвободить себе день. Фактически, просто она перестала задерживаться на работе вечером для решения вопросов, которые требуют спокойного состояния ума. Это время появилось в рамках ее основных 40 рабочих часов в неделю.



В работе, как в дыхании, есть вдох и выдох. Нельзя все время выдыхать, нужно делать периодический вдох. Не судорожный, маленький, а такой же ровный. Это обеспечит хорошее качество, удовольствие и результаты от выдоха.

Ну а следующий, заключительный выпуск сезона «ошибки руководителя» будет посвящен наиболее частой, может быть не такой главной, но очень популярной ошибке, которая называется "тотальный контроль".

И хочу сообщить, что теперь по вторникам не только выходит еженедельник "Ключ к реальному управлению", но теперь по вторникам в Москве, на Покровке каждый вторник, в 19.30 "Живые управленческие мастерские".

На каждую мастерскую будет тема.

Но идти мы, в любом случае, будем от запросов участников, и будет живой формат.

Четыре и более человек - значит будут и упражнения, и практика с новым опытом. Ну а если будет 1 или 2 - матч состоится в любую погоду. А это значит, что просто участникам повезло, и будет сфокусированная консультация точно по их запросам.

Мы приглашаем вас на "Живые мастерские".

В следующий вторник тема "Живой мастерской" - "Зависимость от сотрудников".

У некоторых сотрудник - звезда, и понятно, что сотрудник уйдет и все развалится. И он понимает, что он зависит от него.

А у другого нет звезд, у него много людей, и он понимает, что рынок большой, все хотят найти себе подчиненных. Если что, они возобновили резюме в хэдхантере, и ищи их... Естественно, сотрудник чувствует, что от него зависят, и этот перекося начинает сказываться не в лучшую сторону. Руководитель чувствует неуверенность, где-то не обозначит требование, где-то не поставит на место. И таким образом, круг раскручивается дальше...



Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 14. Работать нельзя отдыхать

С такими вопросами мы будем разбираться на "Живой управленческой мастерской" в следующий вторник, 22 мая.

Расписание и ссылки есть на сайте **zhandarov.com** в разделе «учебные программы»

Заходите, регистрируйтесь, присылайте вопросы.

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,
методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

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



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/работать-нельзя-отдыхать-d073257ef9b3>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So3-l014-rabotat-nelzya-otdyhat.pdf>



Подписаться и читать Telegram-версию:

https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/21



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-014-rabotat-nelzya-otdykhat

Учебный центр Ключ к реальному управлению

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