МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

СЕРИЯ КНИГ
О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫБОРЫ И РАБОЧАЯ СРЕДА

ОТДЫХ НЕ НАДО ЗАСЛУЖИВАТЬ

КАК ВОССТАНОВЛЕНИЕ СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ РАБОЧЕГО ДНЯ



ШОКУН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Отдых не надо заслуживать. Как восстановление становится частью рабочего дня

https://litres.ru/74756459
SelfPub; 2026

Аннотация

Рабочий день закончился, но письма и незакрытые задачи продолжают звучать в голове. Выходные проходят, а ощущение отдыха так и не приходит. Эта книга объясняет, почему восстановление нельзя оставлять на часы, которые «останутся после работы», и как включить его в обычный рабочий цикл. Вы узнаете, какие виды отдыха отличаются друг от друга, как организовать паузы, обозначить цифровые и рабочие границы и подготовить отпуск без постоянного возвращения к задачам. Внутри — способы замечать перерасход сил и семидневный протокол настройки режима. Не инструкция по лечению выгорания, а практический разговор о работе, после которой остаётся жизнь. При подготовке материала интеллектуальные инструменты помогали проверить последовательность и ясность изложения; окончательная редакция утверждена автором.

Содержание

Введение. Отдых, который надо заслужить 5
Глава 1. Пятница, шесть вечера 10
Глава 2. Как устроен расход 26
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Шокун Алексей
Отдых не надо заслуживать. Как восстановление становится частью рабочего дня

Истории составные, цифры восстановления в них условны, совпадения случайны. Книга про чередование нагрузки и отдыха в работе, а не про медицину: боль, стойкая бессонница и истощение — к врачу, а не к таблице.

Введение. Отдых, который надо заслужить

Пятница, восемнадцать сорок. Человек закрывает ноутбук, встаёт, идёт на кухню, наливает чай и садится в кресло. Формально рабочий день закончился двадцать минут назад. Фактически он продолжается: в голове всё ещё крутится разговор с руководителем, в телефоне висит письмо, на которое «надо ответить, но можно в понедельник», а в фоне — список из шести дел, которые он не успел и которые теперь переносятся. Он сидит в кресле сорок минут, смотрит в телефон, не отдыхает и не работает. К девяти вечера он устал сильнее, чем в семь.

Это не история про лень и не история про трудоголизм. Это история про то, что восстановление не происходит само. Человек уверен, что отдых — это отсутствие работы, и стоит убрать работу, как появится отдых. На практике убрать работу из календаря можно, а из головы — нет, и то, что остаётся, не восстанавливает: оно занимает время, но не возвращает ресурс.

У этой ошибки есть культурная опора, и она сильнее любых доводов. Отдых воспринимается как награда, которую надо заслужить: сделаю — тогда отдохну. Логика кажется честной и даже правильной — она про справедливость, —

но у неё есть технический дефект. Награда не наступает. Работа не имеет конца: если критерий «сделаю», то он не выполняется никогда, потому что после сделанного появляется следующее. В результате отдых превращается в то, что всё время откладывается, а человек живёт в режиме непрерывного аванса — он всё время должен себе отдых и всё время его не получает.

Эта книга — про восстановление как часть работы.Не про то, как больше успевать, не про то, как правильно отдыхать в отпуске и не про то, как полюбить отдых. Про конструкцию: как устроен расход, что именно возвращает ресурс, где ставится граница и что делать, когда баланс уже ушёл в минус. Восстановление здесь рассматривается как обязательная часть рабочего цикла — такая же, как сама работа, — а не как то, что случается, если останется время.

Три опоры, на которых держится всё остальное.Первая — **расход и восстановление как процесс**: усилие расходует, восстановление возвращает, и если возврат меньше расхода, разница не исчезает, а переносится на следующий день. Вторая — **четыре канала восстановления**: отключение от работы, расслабление, освоение и контроль над своим временем; каналы независимы, и можно отдыхать, не восстанавливаясь, если не работает ни один. Третья — **граница как конструкция**: рабочий день заканчивается не решением, а устройством — разделением ролей, физическими и цифровыми границами, договорённостями; воля в этой

роли не работает, потому что границу пришлось бы защищать ежедневно и заново.

Чем эта книга не является.Это важно сказать сразу, потому что тема пограничная. Книга не медицинская: в ней нет диагнозов, клинических рекомендаций, схем, дозировок и протоколов лечения. Слово «выгорание» здесь не используется как диагноз — вместо него есть термин «перерасход», который описывает режим работы, а не состояние здоровья. Если вы обнаруживаете у себя устойчивые симптомы — не проходящую усталость, нарушения сна, изменения настроения, боли, — это не вопрос режима, это вопрос к врачу, и никакая организация работы этого не заменяет. Книга также не про перегруз и дедлайн: там другой вопрос — как выдержать пик и где остановиться, и это отдельная тема. Здесь про норму: как не доводить до пика, который потом приходится выдерживать.

Кому это нужно.Тем, кто работает много и не понимает, почему к вечеру пятницы не может ни на что смотреть. Тем, кто берёт отпуск и возвращается тем же человеком, что уезжал. Тем, кто отвечает на письма в воскресенье, потому что «так спокойнее». Тем, кто руководит людьми и видит, что команда держится на последнем дыхании, но не знает, что с этим делать, кроме «соберитесь». И тем, кто пробовал «правильно отдыхать» — приложения, режимы, советы — и бросил, потому что советы не сходились с реальным графиком.

Как читать.Первые две главы — диагностика: что про-

исходит и почему это не лечится количеством отдыха. Третья и четвёртая — что именно возвращает ресурс, включая эмоциональный расход, который обычно не считают работой. Пятая — перерывы внутри дня. Шестая и седьмая — границы: рабочего дня и дороги. Восьмая и девятая — выходные, отпуск и близкие. Десятая — про цену длинных часов, без морали и без медицинских страшилок, на данных об отдаче. Одиннадцатая — признаки перерасхода. Двенадцатая — что делать, когда восстановиться негде. Тринадцатая — сборка и протокол на семь дней.

Если у вас есть полчаса и нет сил читать всё, начните с восьмой: там шкала, по которой можно понять, где вы находитесь. Если вы руководитель и читаете ради команды, начните с седьмой: там про то, почему «ещё немного потерпеть» не работает арифметически. Если вы просто устали и не хотите разбираться, прочитайте девятую и сделайте протокол на семь дней — он рассчитан на человека, у которого нет ресурса на длинную книгу.

Договор о честности. В книге есть ссылки на исследования по психологии труда и организационному поведению. Там, где исследование даёт направление эффекта, я пишу «направление» и не придумываю число. Там, где данных мало или они спорят, я говорю об этом. Кейсы составные: они собраны из типовых ситуаций и не описывают конкретных людей. Числа в расчётах условные, и это сказано в тексте. Мне неинтересно убеждать вас, что отдыхать полезно; это

очевидно и бесполезно. Мне интересно, почему восстановление не встраивается в жизнь умных и организованных людей, и что именно в конструкции этому мешает.

Глава 1. Пятница, шесть вечера

Случай первый: руководитель

Мужчина, сорок два года, директор направления в производственной компании. В подчинении восемьдесят человек, три отдела, ежедневные совещания с восьми утра. Рабочий день начинается в семь тридцать, заканчивается в восемь-девять вечера, суббота — «короткий день» на четыре часа. Отпуск берёт десять дней в августе и пять дней между Новым годом и старым.

Сам он описывает своё состояние так: «Я в норме, просто загружен». И это описание выглядит правдоподобно, потому что он действительно справляется: решения принимает, проекты двигает, людей удерживает. Первые признаки появляются в деталях, которые он сам не связывает между собой. К четвергу он трижды за неделю переспрашивает одно и то же у разных людей. В пятницу после обеда откладывает сложные вопросы «на понедельник, когда голова будет свежая» — и это уже не стратегия, а необходимость. В воскресенье вечером он не может заснуть, потому что прокручивает план на неделю, и в понедельник приходит на работу уже уставшим.

То, что обычно и становится поводом для разговора. В апреле он принял решение, которое через месяц пришлось отменять: подписал договор с подрядчиком, не проверив два

пункта, которые проверял всегда. Он объясняет это «загрузом» и делает вывод: «надо лучше концентрироваться». Вывод логичный и неверный. Концентрация здесь ни при чём: у него не было ресурса на проверку, потому что ресурс был израсходован раньше — на сто решений в неделю, каждое из которых требовало внимания.

Что именно сломалось в конструкции: у него не было ни одного канала восстановления внутри дня. Совещания шли подряд, обед проходил за ноутбуком, между встречами он отвечал в чате. Вечером он «отдыхал» — смотрел новости и проверял почту. Формально у него были перерывы; фактически не было ни одного отрезка, в котором работа прекращалась бы хотя бы на двадцать минут. Восстановление не происходило, потому что не было условия, в котором оно происходит.

Случай второй — специалист: женщина, тридцать четыре года, ведущий аналитик. Работает не так много: сорок-сорок пять часов в неделю, иногда меньше. По количеству часов она далека от «переработки» и уверена, что проблема не в ней: «У меня нормальный график, я не работаю по ночам». Проблема в другом. Рабочий день у неё не заканчивается — он растворяется. Почта проверяется в девять вечера, потому что «вдруг что-то срочное». В субботу утром она открывает ноутбук «на полчаса» и закрывает через два. В воскресенье вечером у неё обязательный созвон с командой — «чтобы понедельник был спокойнее». Формально она отдыхает:

у неё есть вечера, выходные, даже спорт по вторникам и четвергам. Фактически она не отключается ни разу за неделю.

Это важный случай, потому что он разрушает главную иллюзию: будто проблема в количестве часов. Часов достаточно. Не хватает другого — отрезков, в которых работа отсутствует не только в календаре, но и в голове. У неё нет ни одного такого отрезка: любое занятие сопровождается фоновой мыслью о работе, а фоновая мысль — это не отдых, это работа в полсилы. Через полгода она замечает, что стала хуже делать то, что раньше делала легко: разбирать сложные выгрузки, замечать несоответствия. Она объясняет это «потерей квалификации» и пугается. Квалификация здесь ни при чём: разбор сложных данных требует внимания, а внимание у неё всё время частично занято другим. Не потому, что она неорганизованная, а потому, что граница между работой и не-работой у неё не существует ни в каком виде.

Случай третий: предприниматель

Мужчина, тридцать девять лет, владелец небольшой компании, двенадцать сотрудников. Работает «всегда»: утро начинается с сообщений, день — со встреч, вечер — с того, что не успел. Отпуск берёт раз в год, на десять дней, и в отпуске отвечает: «Я не могу не отвечать, у меня нет никого, кто решит». Возвращается из отпуска с ощущением, что не отдыхал. Через две недели — в том же состоянии, что уезжал. Через год — с решением, что отпуск не помогает и смысла в нём нет.

Здесь ломаются сразу два элемента. Первый — восстановление: отпуск не восстанавливает, если в нём продолжается работа, пусть и в уменьшенном объёме. Второй — граница: у него нет ни одного человека и ни одного процесса, которые позволяли бы работе идти без него. Это не про доверие и не про делегирование в модном смысле; это про конструкцию: пока все решения сходятся в одной точке, эта точка не может отдыхать, потому что отдых означал бы остановку. И третий элемент, самый коварный: у него нет представления о том, что такое «достаточно». Работа не имеет критерия завершённости, поэтому заканчивается не тогда, когда сделана, а тогда, когда кончились силы. Такая работа всегда заканчивается истощением — не потому, что он плохой руководитель, а потому, что у неё нет другого конца.

Случай четвёртый — молодой специалист: двадцать шесть лет, второй год в профессии, консультант в небольшой фирме. Работает пятьдесят часов, иногда шестьдесят перед сдачей. Отпуск — две недели летом, которые он берёт с ноутбуком, потому что «вдруг понадоблюсь». Его случай важен, потому что разрушает ещё одну иллюзию: будто перерасход — удел людей постарше, с семьёй и ипотекой. У него нет ни семьи, ни детей, ни кредитов; он может в любой момент уйти в отпуск, никто его не держит. И всё равно он в том же режиме, что и сорокалетний директор.

Причина не в обстоятельствах, а в норме, которую он сам себе установил: «пока не доказал, отдыхать нельзя». Доказа-

тельство не имеет критерия — как и любая работа без критерия завершённости, оно не заканчивается. Он не может сказать «я доказал», потому что не определено, что считается достаточным. Значит, отдых не наступает никогда — не потому, что ему запрещают, а потому, что условие невыполнимо. Второй элемент: у него нет ни одного канала, кроме сна. Отключение не работает — работа в голове постоянно; расслабление не работает — он «отдыхает» в телефоне; освоение не работает — всё, что он делает, так или иначе связано с профессией; контроль не работает — календарь заполнен чужими встречами. Сон остаётся единственным, и его он тоже сокращает, когда «надо успеть».

Через год он приходит к выводу, что «профессия не для него». Возможно, и не для него; но проверить это он не смог, потому что не работал в нормальном режиме ни одного месяца. Он проверял не профессию, а перерасход. Что общего у четырёх случаев? Четыре разных человека, четыре разных режима, одна поломка. Директор с восемьюдесятью подчинёнными, аналитик с сорока пятью часами, предприниматель с двенадцатью сотрудниками и консультант без обязательств — все четверо оказались в одной точке, и ни у одного причина не была личной.

Расход ни у кого не считался. Никто из четверых не знал, сколько часов реально работает, включая вечернюю почту и выходные, и сколько решений принимает. Без счёта невозможно заметить, что возврат меньше расхода: ощу-

щение «я в норме» держится до момента, когда появляется ошибка, и тогда объясняется характером.

Восстановление ни у кого не было устроено. У всех были перерывы в календаре и ни у одного — перерывы, в которых работа прекращалась. Отдых был, каналов не было; отсюда общее ощущение «отдыхаю, но не помогает», которое каждый объяснял по-своему: возрастом, профессией, характером, «такой период».

Граница ни у кого не держалась. У директора её не было вовсе; у аналитика она растворялась в почте; у предпринимателя отсутствовала вместе с отсутствием заместителя; у консультанта не была объявлена, потому что «пока не доказал». Во всех четырёх случаях граница существовала как намерение, а не как конструкция.

И четвёртое, общее для всех: никто не связывал своё состояние с устройством дня. Все четверо искали причину в себе — в характере, в дисциплине, в способностях — и ни один не смотрел на конструкцию. Это самая дорогая ошибка из всех, потому что она закрывает возможность что-то изменить: с характером ничего не сделаешь, а с календарём можно. Один день по часам: полезно разобрать один день буквально по часам, чтобы увидеть, где именно теряется восстановление. День составной, но типичный.

7:30 — подъём, телефон в руке, проверка почты. Это уже работа: человек вошёл в контекст до того, как умылся. 8:15 — дорога, в голове план встреч. 9:00 — первое совещание.

10:00 — второе, без перерыва. 11:00 — разбор с командой, между ним и предыдущим — три сообщения. 12:00 — звонок клиенту, обед сдвигается. 13:00 — обед за ноутбуком, потому что «надо ответить». 13:40 — встреча. 14:40 — встреча. 15:30 — «окно», которое уходит на чат. 16:00 — планёрка. 17:00 — доработка того, что не успел. 18:40 — конец, формально. 19:00–21:00 — дом, ужин, телефон. 21:00 — «быстро проверю почту». 22:30 — попытка заснуть.

Теперь посчитаем, где были перерывы. Формально — обед и «окно» в 15:30. Фактически ни один не был перерывом: обед прошёл за работой, окно ушло на чужие вопросы. Между встречами не было ни одной паузы длиннее трёх минут. Отрезка, в котором работа отсутствовала бы в голове, не было ни одного — с 7:30 до 22:30. Это не исключительный день. Это норма для человека, у которого календарь заполнен, а правил нет. И самое важное: в этом дне нет ни одного плохого решения. Каждое действие по отдельности разумно: ответить на письмо, не отменять встречу, доработать. Проблема не в решениях, а в том, что их сумма не оставляет места восстановлению.

Что изменилось бы при трёх правилах: перерыв в 11:00 и в 15:30 по десять минут без экрана; обед в 13:00 без ноутбука; граница в 19:30 с отключённой почтой. Три изменения, ни одно не требует разрешения. День стал бы короче на сорок минут работы — и это ровно те сорок минут, которые уходят на переключения и переделки. Это не про возраст и не

про профессию: четыре случая из этой главы могут создать впечатление, что речь о «белых воротничках» с высокой ответственностью. Это не так, и стоит сказать прямо, потому что от этого зависит, кому книга полезна.

Не про возраст. У молодого консультанта из четвёртого случая нет ни семьи, ни ипотеки, ни подчинённых — и он в том же режиме. У пятидесятилетнего руководителя то же самое, только причины другие. Возраст меняет обстоятельства, но не механику: перерасход возникает там, где расход не считается и восстановление не встроено.

Не про профессию. Водитель, работающий двенадцать часов за рулём, устаёт не меньше аналитика, и восстанавливается по тем же правилам: перерывы, граница, канал. У него другая специфика — физическая нагрузка и невозможность «уйти из офиса», — но конструкция та же. Книга писалась с оглядкой на офисные примеры, потому что они легче описываются, но механизм универсален.

Не про характер. Среди тех, кто живёт в перерасходе, есть и тревожные, и спокойные, и организованные, и нет. Организованность, кстати, часто помогает попасть в перерасход быстрее: человек, который хорошо планирует, успевает впихнуть больше задач в тот же день.

И не про силу воли. Это главное. Все четыре случая объединяет не слабость, а отсутствие конструкции: не было отрезков без работы, не было каналов, не было границ. Воля в такой ситуации не помогает — она тратится на то, чтобы

держать темп, который конструкция не поддерживает. Отсюда практический вывод: если вы узнали себя в одном из случаев, не ищите в себе недостаток. Ищите, чего не хватает в устройстве дня, — и начинайте оттуда. Три ошибки первых попыток: когда человек впервые пробует что-то менять, он почти всегда наступает на одни и те же грабли. Полезно знать их заранее.

Начать с большого: взять отпуск, купить абонемент, составить режим на месяц. Через неделю режим рассыпается, абонемент забыт, и человек делает вывод, что «ему не подходит». Правильно начинать с одного действия, которое занимает двадцать минут и не требует подготовки. Менять всё сразу: перерывы, границы, спорт, сон, питание — список из семи пунктов. Он не выполняется не потому, что человек слабый, а потому, что семь изменений одновременно требуют больше ресурса, чем есть. Одно изменение, доведённое до автоматизма, работает лучше семи, о которых помнишь.

Ждать быстрого эффекта: первые две недели часто становятся хуже. Режим меняется, а результат не пришёл. Это нормально и предсказуемо; люди, которые этого не знают, отказываются именно в тот момент, когда до эффекта остаётся неделя. Три ошибки, и все три — про ожидания, а не про силу воли. Поэтому в книге дальше будет много про то, чего ждать и когда: восстановление — процесс с задержкой, и это надо учитывать заранее.

Почему они не замечали? Общий вопрос ко всем четы-

рём случаям: как получилось, что умные, организованные, ответственные люди не видели, что происходит? Ответ не в глупости, а в трёх механизмах, которые работают у всех одинаково. Норма задаётся окружением: человек судит о своём режиме по людям вокруг. Если все работают до девяти, девять — это норма, а не переработка; если все отвечают в выходные, ответ в выходные — не нарушение границы, а вежливость. В среде, где перерасход — общая практика, заметить его невозможно: сравнивать не с чем. Именно поэтому люди, перешедшие в компанию с другим режимом, часто с удивлением обнаруживают, что «оказывается, можно иначе» — они получили точку сравнения, которой не было. Сравнение идёт с недавним прошлым: человек сравнивает себя с собой вчера, а не с собой год назад.

Изменение на копейку в день не замечается, а через год накапливается в разницу, которую видно только по документам. Отсюда типичное: «я всегда был медлительным» — при том, что два года назад делал ту же работу вдвое быстрее. Память подводит не потому, что плохая, а потому, что у неё нет шкалы: она хранит впечатление, а не замеры. Культура подсказывает удобную интерпретацию: усталость объясняется загрузом, загруз — важностью, важность — поводом гордиться. В этой системе координат человек не ищет проблему: то, что он чувствует, называется «нормальной работой», а «нормальная работа» не требует вмешательства.

Интерпретация приходит раньше наблюдения, и это самая

коварная часть: человек не ошибается в фактах, он ошибается в их названии. Как с этим быть практически. Первое: получить точку сравнения — посмотреть, как устроен день у людей в других компаниях или в других отделах своей. Второе: заменить сравнение с вчера на сравнение с замером — хотя бы раз в квартал смотреть на числа, а не на впечатление. Третье: переименовать. Не «я загружен», а «я работаю шестьдесят часов и половину времени трачу на переделки». Название меняет отношение быстрее, чем уговоры.

Почему то, что обычно советуют, не возвращает силы? Четыре совета, которые вы почти наверняка получали. Все четыре звучат разумно и все четыре проваливаются по одной причине: они меняют количество отдыха, а не его устройство и не ежедневный расход. **«Потерпи до отпуска».** Самый распространённый. Отпуск действительно даёт эффект — но, как показывают исследования, эффект этот невелик и быстро угасает: через несколько недель после возвращения состояние возвращается к прежнему. Причина проста: отпуск компенсирует накопленное, но не меняет ежедневный баланс. Если расход больше возврата каждый день, то отпуск — это разовая выплата по кредиту, после которой кредит снова растёт.

«Правильно планируй время». Тайм-менеджмент даёт ясность и не даёт восстановления. Более того, он часто ухудшает ситуацию: когда человек оптимизирует день, освободившееся время мгновенно заполняется новыми задачами,

и плотность растёт. Планирование отвечает на вопрос «что делать», а не на вопрос «когда не делать».

«Отдохнёшь, когда сделаешь».Логика награды, которая не наступает. Работа не имеет конца, поэтому условие «когда сделаю» не выполняется; отдых откладывается бесконечно, а человек живёт в постоянном долге перед собой. Через год это превращается в устойчивое ощущение, что отдыхать он не имеет права, — и оно гораздо дороже, чем сама усталость.

«Наладить гигиену сна».Совет, который звучит научно и часто не подходит к реальному графику. Человек с совещаниями до девяти вечера не может ложиться в десять, как бы ни старался; попытки приводят к чувству вины, а не к результату. Сон важен, но книга не даёт рекомендаций по сну: это вопрос, в котором общие советы вредят, а частные требуют специалиста. Общий знаменатель: все четыре совета обращаются к поведению — терпи, планируй, заслужи, ложись раньше. Ни один не обращается к конструкции: где в дне есть отрезок без работы, что именно возвращает ресурс, чем поддерживается граница. Конструкция — единственное, что можно изменить один раз и надолго.

Что происходит с руководителем? Четвёртый случай, которого нет в начале главы, но который стоит разобрать: руководитель, который сам живёт в перерасходе и требует восстановления от команды. Такое сочетание встречается постоянно и всегда кончается одинаково. Руководитель говорит пра-

вильные вещи: «отдыхайте», «не сидите до ночи», «берите отпуск». И одновременно пишет в полночь, отвечает на сообщения в воскресенье и выходит на связь из отпуска. Команда делает вывод, который сильнее любых слов, и через месяц никто не отдыхает.

Второй эффект: руководитель в перерасходе принимает худшие решения. Он быстрее соглашается, меньше проверяет, хуже видит риски. Команда это замечает и начинает страховаться: приносит меньше информации, чтобы не нагружать, и в итоге руководитель принимает решения на неполных данных. Третий эффект: перерасход руководителя задаёт темп. Если он работает до десяти, никто не уйдёт в семь, даже если задач нет. Присутствие становится нормой, и норма держится не приказом, а стыдом.

Что делать дальше. Первое: признать, что личный пример в этой области сильнее любых регламентов. Второе: начать с одного видимого действия — уходить вовремя, не писать вечером, брать отпуск целиком. Третье: объявить это нормой вслух, чтобы никто не додумывал, что «ему можно, а нам нет». Что происходит с командой? Если в команде перерасход, это видно по нескольким признакам, и они появляются раньше, чем уходы.

Люди перестают спорить. Не потому, что согласны, а потому, что нет ресурса на дискуссию. Тишина в обсуждении — самый ранний признак. Растёт время на задачи, которые раньше делались быстро. Не потому, что задачи изменились,

а потому, что люди работают на остатке. Появляются «тихие» сотрудники — те, кто делает ровно необходимое и не участвует ни в чём сверх. Это не лень, а защита: человек понял, что вклад не компенсируется, и снизил вложения. Наконец, уходят сильные. Первыми уходят те, у кого есть альтернативы, то есть самые квалифицированные. Оставшиеся объясняют это рынком, хотя рынок тут ни при чём.

Что делать: не искать виноватых, а смотреть на объём и на режим. Команда в перерасходе не жалуется — она постепенно перестаёт работать так, как работала. Первые две недели: если вы решили что-то менять, первые две недели — самые неудобные, стоит замет знать заранее. Станет не легче, а иначе. Перерывы поначалу ощущаются как потеря времени, граница вызывает тревогу, канал не даёт эффекта сразу. Облегчение приходит на третьей-четвёртой неделе, если правила соблюдаются. Окружающие проверят границу. Коллеги, руководитель, клиенты — все будут проверять, действительно ли вы недоступны. Первые две недели самые трудные; после них граница либо держится, либо её нет. Объём придётся пересматривать. Встроенные перерывы и границы не влезают в прежний объём. Если через месяц вы работаете столько же и соблюдаете правила, значит, вы работаете быстрее — и это ненадолго.

Будут плохие недели. Восстановление не станет идеальным, и это нормально. Важно, чтобы после плохой недели был возврат, а не накопление. Чего не делать в первые неде-

ли? Три ошибки, которые сводят на нет все изменения. Брать всё сразу. Четыре канала, три границы, два перерыва — и через неделю отказ от всего. Одно правило, доведённое до автоматизма, полезнее пяти, о которых вы помните. Делать перерыв наградой. «Сделаю — отдохну». Та же логика, что с отпуском, и тот же результат: отдых не наступает. Ставить границу, не объявив. Человек решает не отвечать после девяти, никому не говорит и через три дня срывается, потому что «все ждут».

Четвёртая, самая коварная: не сокращать объём. Встроить перерывы и сохранить прежний объём — значит переложить нагрузку в оставшееся время. Через месяц станет хуже, чем было, и человек сделает вывод, что «эти советы не работают». Что сказать семье? Отдельный сюжет, который часто пропускают: изменения режима касаются не только вас. Если вы начинаете уходить вовремя, это меняет распределение вечерних дел. Если перестаёте отвечать после девяти, это меняет ожидания. Если берёте отпуск целиком, кто-то должен закрыть дела на это время.

Поэтому изменения стоит объявлять, а не вводить молча. Одно предложение: «я теперь не работаю после восьми, поэтому вечерние дела давай распределим иначе» — снимает половину конфликтов. И второе: не превращать это в борьбу за право. Разговор о режиме — не спор о том, кто больше устал, а распределение. Как только он превращается в спор, проигрывают все.

Что дальше

Механика. Сначала то, как устроен расход и почему его нельзя измерить за день (глава 2). Потом — что именно возвращает ресурс и почему «просто отдохнуть» не работает (глава 3). Потом — практика: перерывы, границы, выходные и отпуск (главы 4–6). Потом — цена длинных часов (глава 7) и признаки перерасхода (глава 8). И сборка (глава 9). Пока — одно наблюдение, которое стоит сделать до следующей главы. Вспомните свой последний вечер, когда вы формально не работали. И ответьте на один вопрос: сколько минут подряд вы не думали о работе? Не «не работали» — не думали. Если ответ «нисколько» или «не помню такого», вы нашли первую поломку, и это уже результат.

Глава 2. Как устроен расход

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.