



ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

ГАРАНТИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ВАШИХ ПРИКАЗОВ

- Папа, ты когда придешь домой, мы поиграем?
- Сынок, сегодня у меня срочная работа, понимаешь, нужно одну проблему решить и ...
- Хорошо, а завтра?
- Завтра я тоже не могу, понимаешь, там... в общем работа сынок...
- Папа, а когда ты будешь жить?»

Из подслушанного автором разговора

«ВЫГОРАНИЕ» ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕСУРСА РУКОВОДИТЕЛЯ, ИЛИ ЗА ЧЕЙ СЧЕТ БАНКЕТ?

Возможно, вы когда-нибудь видели, как владелец бизнеса или руководитель пытается сохранить доход или добиться его роста и при этом делает это не за счёт персонала и развития самостоятельности компании, а за счёт себя — своих усилий, своих способностей, своих талантов, своего времени и здоровья. И у него это получается. Выглядит всё так, словно дела идут в гору. Есть ощущение, что компания богата. Но так ли это на самом деле?

Не во всех, но в некоторых компаниях я видел следующее: рано или поздно наступает момент, когда усилий только самого руководителя уже не хватает на всё и от этого вместе с доходом растёт нежелание работать, недоверие к людям, внутреннее напряжение, усиливается потребность в расслаблении, появляется приверженность к вредным навыкам в управлении. Теряется самый важный ресурс руководителя — эмоциональный. Нет радости от работы, мечты всё дальше и смех становится не смехом, а саркастичной усмешкой и подтруниванием над самим собой — «Да, все мы когда-то мечтали. Но жизнь, она знаете ли... Поживёте, увидите сами». И автору, когда он был ребёнком, не очень-то хотелось вступать в такую жизнь. Перспектива совсем не радовала и желание растянуть детство было тем больше, чем ближе был я к настоящей взрослой жизни...

Что такое богатая компания? Это не только наличие финансов, хороший офис, большие фонды и высокая платежеспособность, хотя это конечно и является главными показателями её богатства. Вопрос в следующем:

ЗА ЧЕЙ СЧЁТ БАНКЕТ?

По мнению многих успешных людей и по моему личному наблюдению, богатая компания имеет высокий боевой дух, то есть высокую способность справляться с трудностями и общими проблемами. Это выражается в том, как компания относится к проблемам, как воспринимает трудности, какова реакция людей в компании на появление внешних помех или барьеров. В значительной степени это зависит от того, как ведёт себя владелец или как ведут себя её руководители. Простой пример: маленького мальчика спрашивают «Как тебя зовут?». Он открывает рот, собираясь что-то сказать, возможно это нелегко в первый раз (он совсем еще маленький и никогда до этого не называл сам

своё имя), тем не менее, он намерен пробиться сквозь трудности. Но... тут мама, видя что ему нелегко, «облегчает» ему задачу, и говорит «Петя», с радостной улыбкой на лице, слегка извиняясь за то, что мальчик не может пока еще сам. Ребёнка это удивляет и расстраивает, «Я мог бы сам!», но мама этого «не слышит», так ведь «принято». И теперь самое интересное — через пару недель они идут с мамой и встречают другого знакомого. Он спрашивает ребенка: «Как тебя зовут?». И мальчик, даже не попытавшись ответить, молча смотрит на маму и та (как автоответчик, я прошу прощение за сравнение, но это правда) - «Петя», на что ребёнок удовлетворённо кивает головой. Дело сделано.

Я наблюдаю эти примеры сотнями. Неудивительно, что дети такие несамостоятельные.

Хорошо, а в чем отличие в бизнесе? Да ни в чем! Практически идентичные ситуации, и самое страшное в том, что сами руководители этого просто не видят. Это стало для них нормой — вникать во всё, быть повсюду, в каждой дырке, в каждой проблеме, в каждой трудной ситуации, и они там не только во время работы, но и вне её. Хотя сами они могут быть убеждены, что смотрят фильм или спят, или отдыхают с друзьями в бане, но на самом деле они продолжают решать нерешённые персоналом проблемы компании.

И вот в чём беда, вот страшный результат этого: когда нужно напрячься (а бизнес регулярно может требовать таких действий) все дружно смотрят на руководителя: «Ну шеф, настало ваше время. Ваш выход Маэстро!». И Маэстро выходит.... Но выходить сначала нравится, а потом все сильнее и сильнее - нет, и внимания на этом всё больше и больше, и временами мелькает шальная мысль - «А персонал-то мне зачем?». Но привычки берут своё: ведь так было всегда и что уж теперь менять-то... Менять можно и нужно, иначе напряжение станет настолько высоким, что уже ни денег, ни бизнеса такого не захочется, а мысль о расширении и развитии только расстроит, несмотря на то, что раньше она была источником вдохновения. И появится масса объяснений, почему расширяться сейчас не время. Пока ещё не время. Теперь уже не время.

ВРЕМЯ, ГОСПОДА, ВРЕМЯ РАСШИРЯТЬСЯ И СТАНОВИТЬСЯ БОЛЕЕ СВОБОДНЫМИ. Мы помогаем в этом нашим клиентам. Каждый день, раз за разом и неизменно успешно.

Вот таким бывает боевой дух в компаниях — когда становится трудно, появляется ОН. Кто этот «ОН»? В разных компаниях бывает по-разному. Хуже всего, когда «он» - это хозяин бизнеса. Такие правила прочно укрепляются в компании и делают ее бедной. Н-а-в-с-е-г-д-а. А что еще чаще, и это вижу лично я, руководитель или владелец компании всеми своими силами, навыками и действиями «оберегает свою компанию от трудностей», придумывая и создавая обходные пути для «облегчения непосильного труда своих подчинённых». Примеров миллион, и самые типичные - это обвешанные надписями «Sale» витрины магазинов, низкое качество обслуживания в кафе и ресторанах, объяснения клиентам, почему им услуга не предоставлена вовремя. Всё это попытки облегчить тяжкий труд персонала, который на самом деле можно было просто качественно обучить предоставлению услуг и продажам.

И пожалуйста, очень прошу вас, воспримите моё послание так, как оно написано — это не вина персонала, они рады были бы работать (80% из них - точно). ЭТО ДЕЙСТВИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ Р-У-К-О-В-О-Д-И-Т-Е-Л-Е-Й. При всём этом я их люблю и сам таковым же и являюсь. Им всем просто нужно кое-что изменить, и всё будет хорошо.

Эта выращенная руководителем «бедность» человеческих ресурсов и вызывает истощение компании. Она как пустыня. В ней нечего взять, кроме талантливого руководителя. Клиент приходит и понимает, что его проблемы может решить только сам босс. По-настоящему решить. Персонал же будет разводить руками и что-то мямлить на счёт обстоятельств и трудных условий рынка. И когда туда приходит новый сотрудник,

он понимает что учиться здесь можно только одному — ныть и говорить про высокие цены и конкурентов. Или делать недовольное лицо, когда получаешь маленькую зарплату... А навыки или способности направленные на то, чтобы вырасти духовно и профессионально... Это здесь непринято. Здесь другая мода. И законодатель этой моды — хозяин компании. Вон он бегаёт... озабоченный и серьёзный. И всегда чему-то учится, ему же больше всех надо. Может и жёстко конечно, не обижайтесь, сам таким был. И для вас написал свою программу - «Второе дыхание лидера». С любовью к вам, с пониманием и уважением.

Вот пример из нашей практики: Начальник отдела продаж руководит пятью менеджерами. В работе с клиентами случаются ситуации, когда менеджеры сообщают ему о нежелающих покупать клиентах, о том, что конкуренция высока и многие клиенты уходят к другим. Это воспринимается руководителем, как предложение поучаствовать в разрешении этих ситуаций. Он обладает высокой ответственностью за доход и работу отдела продаж и поэтому принимает эти проблемы как свои. Большинство из них он улаживает, а то, что не получается уладить, оставляет как нерешённую задачу и старается этому научиться в свободное время, если оно вообще есть. Всё бы ничего, и он становится первоклассным специалистом, но...

Какие правила работы или успешные действия будут у менеджеров этой компании? Чему они будут учиться и какие навыки развивать у себя? Да, вы правы, они будут учиться тому, как быстрее привлечь внимание руководителя для решения своих «проблем», которые на самом деле являются просто их неспособностью общаться с клиентами. Есть два пути:

- Понять, что эти трудные ситуации с клиентами и есть их личные задачи и принять, как свои. А отсюда появится необходимость обучения недостающим навыкам (таким же, какие есть у руководителя) и желание научиться этому. Жёстко научиться, так чтобы не вылетело потом, ведь «делать-то это мне». А то, знаете, приходят учиться к нам, но упражнения делать не хотят (а у нас их раз по 80-100 надо выполнить, чтобы стабильность появилась). Почему не хотят? А потому что «делать-то все равно не я буду, а начальник, если что».
- Другой путь — ничего не предпринимать, просто наблюдать как будет вести себя шеф. Делать виноватый и старающийся вид: «ну вот... черт возьми, ну никак не получается...». И шеф придёт... и либо сам всё сделает, либо скажет: «Да, ну ладно, что же делать, давайте как-нибудь». Теперь проблема принята, как нерешаемая. Более того, она стала нерешаемой проблемой компании. Н-А-В-С-Е-Г-Д-А!!!

А теперь представьте, что это ненаачальник отдела продаж, а хозяин компании? Вот и всё. Это те мелочи, из которых складывается выгорание нужных и ценных для страны людей — учредителей, владельцев бизнеса и хороших управленцев, директоров, руководителей отделов. А также выгорание компаний и уменьшение способностей сотрудников, которые начинают меньше себя уважать, больше ворчать, требовать денег и искать условия, где лучше платят. Эх, а могли бы горы сворачивать! Всё это легко изменить.

Андрей Сизов,
бизнес-тренер,
основатель компании «Время не ждёт»