

## Психология звездочета

### Профилактика профессионального выгорания руководителя

Ольга Скоробогатова

Skorobogatova@apress.ru

Имя консультанта и бизнес-тренера из Москвы Владимира ЛЮБАРОВА хорошо знакомо деловой элите Екатеринбурга. Ему доверяют не только благодаря его разносторонним знаниям (за плечами у Владимира четыре высших образования: техническое, психологическое, проектный менеджмент и государственное управление) и длительному опыту консультирования. Люди дела склонны прислушиваться к советам тех, кто сам прошел тот путь, которому учит других. А успехам Любарова в собственном бизнесе могли бы позавидовать многие.

Сегодня в гостинной «Директора» Владимир Любаров представляет свой оригинальный взгляд на знакомую большинству руководителей проблему профессионального выгорания.

**— Владимир, наверное, каждому управленцу со стажем знакомо состояние, когда вдруг накатывает давящая усталость, подчиненные начинают раздражать и хочется забиться в угол от повседневных проблем. Почему это происходит?**

Состояние усталости от работы естественная реакция человеческого организма на деятельность, а вот потеря интереса к делу. — значительно хуже. Ведь каждая деятельность результативна до тех пор, пока она интересна, пока будоражит воображение, пока приносит эмоциональное удовлетворение.

Уход от назревающих проблем — стратегия поведения, которая гарантированно приводит к тотальной усталости и далее к депрессии. Освобождение от проблемных состояний не происходит само по себе, не равно нужно сделать выбор. Выбор между собой и проблемой. Что для вас важнее: ВЫ или наша проблема? В этом вопрос. Ответ почти известен. Почти все ответят, конечно, «Я», Это верно по осознанию. А теперь проанализируйте, на что вы тратите больше своего внимания? Почему тогда вы уделяете столько времени проблеме и так мало времени — себе? Почему вы желаете одно, а действуете совсем наоборот? Это первый индикатор проблемного состояния — желаем и декларируем одно, а имеем совсем иное: несбывшиеся ожидания.

Второй индикатор — это работа на износ. Быть трудоголиком — занятие неблагоприятное. Это приносит пользу, когда нужен прорыв, максимальное напряжение всех сил. Но так жить — означает губить в

зародыше все, что выделаете. Максимальное напряжение требуется в короткие моменты жизни. Торопливость и/или тяжелый труд - показатель бессмысленности.

Третий индикатор — повышенная эмоциональная подверженность. Повышегнная эмоциональность, изменчивость мнения, подверженность, а более приверженность некоторым внешним идеалам, раздражительность, упрямство, категоричность, а с другой стороны, растерянность и сомнения, страхи и, того более, жалость - это все показатели неверного направления движения,

**- Есть ли закономерности, цикличность в развитии состояния выгорания?**

- Отношения между организацией и хозяином (владельцем или топ-менеджером, человеком, который реально влияет на дела) – роман, длящийся в среднем от 5 до 12 лет. В своем развитии организация проходит несколько этапов. И застревание на каждом из них влечет за собой профессиональное выгорание, когда опускаются руки, человек чувствует «начало конца», а поменять что-то нет сил. Вот бизнесмен пришел на рынок, чтобы заработать денег. Если по истечении года его задача не меняется и он не вырастает организация исчерпывает себя.

На втором этапе, который длится 2-3 года. Главное – дело. Хозяин активно занимается бизнесом по 16 часов в сутки, потому что не заниматься им не может, иначе подступают болезни, усталость, депрессии. Здесь деньги уже теряют для него мотивирующую ценность, бизнес превращается в систему, которая «заточена» под руководителя, слушаетля руля и выходит на результаты. К сожалению, на этом этапе «застревают», а потому и уходят из бизнеса большинство руководителей. Поэтому очень важно не стать «рабом лампы» и вовремя выйти на следующий этап – новизны.

Если руководитель осознал торможение развития, он начинает изучать рынок, смежные и совершенно новые области, знакомиться с новыми людьми. И тогда приходят новые решения, компания меняется. На этом этапе родились все известные холдинги.

**В принципе каждый бизнесмен дарует рынку новизну, в каждом, даже самом тривиальном деле чувствуется индивидуальный рисунок и стиль.**

Конечно. Но не каждый выходит на следующую, высшую ступень развития организации, когда бизнес становится производением искусства. Это уже не просто новизна. В мире остается только то, что даровано миру с любовью. Как Мона Лиза, как «Мерседес». Если вам удалось создать НЕЧТО, главное – научиться перестать отождествлять себя с бизнесом. Если такая идентификация происходит – вы будете принадлежать бизнесу, а не он вам.

**– Вы говорите — не стоит идентифицировать себя с бизнесом. Здесь, думаю, люди дела с Вами вряд ли согласятся.**

Беда многих руководителей в представлении, что они и бизнес – одно и то же. Отсюда растут ноги многих проблем. В том числе и увязания в бизнесе.

Другое глобальное заблуждение, когда хозяин думает, будто: 1) его сотрудники такие же, как он; 2) они хотят того же, что он; 3) имеют то же предназначение, что и он.

Вопрос на засыпку для любого руководителя. Что важнее, чтобы «рудники выполняли свою волю или вашу? Правильно, свою. Высший пилотаж – когда они будут реализовывать свою волю в русле вашей стратегии. Если это не так — скоро вы почувствуете симптомы выгорания.

Пиковый момент выгорания руководителей приходится на критическую точку конкуренции.

#### **– Когда они наиболее заметны?**

В переходные периоды, когда необходимо менять отношение к бизнесу и к людям. Первая точка выгорания ждет руководителя во время, когда компания из периода экстенсивного развития с хорошей доходностью вступает в период острой конкурентной борьбы. Но пиковый момент выгорания руководителей приходится на критическую точку конкуренции, когда ситуация стремительно ухудшается, доходность падает, при том как условно постоянные доходы растут. Баржа вроде бы движется, а лямку тянуть вдвое тяжелее. На этой стадии развития все конкуренты, как правило, хорошо знают друг друга, из них выделилась тройка-пятерка лидеров, которые держат 60-80% рынка, а аутсайдерам остается подьедать крошки со стола больших компаний.

В такое время, как правило, от вас уходят крепкие «старожилы», а на смену им появляются «диспетчеры» и «функционеры», которые не привязаны к компании, они спокойно садятся в позицию «вы мне платите, я вам работаю». Все это усиливает хандру и усталость. И - владельца бизнеса начинают посещать тоскливые мысли; «Где спокойная жизнь? Где прибыль? Что будет завтра? А, надоело!»

#### **– Что же делать?**

Умный руководитель уходит из компании в высшей точке конкуренции. Мудрый – не дожидаясь кризиса. Конечно, можно не уходить, но правильнее научить компанию жить без себя. И тогда у нее появляется второе дыхание, она пусть не сразу, но становится эффективнее, а прибыльность увеличивается многократно. Поэтому именно в предкризисный момент нужна новая бизнес-идея, которая реализуется параллельно с существующим бизнесом.

Но! Даже если вы ее успешно реализовали, у вас есть опасность повторить плавную ошибку всех холдингов: когда хозяину в момент ухудшения ситуации становится тоскливо, он начинает закармливать старое направление за счет нового. Поэтому первое правило построения холдинга

гласит: в источник доходов должно рефинансироваться не менее 50%.

**– Наверное, когда хозяин припишет решение уйти из бизнеса, первая мысль, которая возникает у подчиненных, — вседозволенность?**

Безусловно, Если вы не выстроили систему управления и не воспитали «визирей». В любом случае на первых порах компания проседает, Но цена контроля сотрудников в любом случае будет выше, чем доход от нового дела. Вас раздражает сисадмин, получающий «откаты» и приобретение компьютеров для вашей фирмы? Снабженец, бухгалтер, использующие служебное положение для достижения личных целей? В столовой воруют? И вы не можете все это контролировать? Обидно? Да. Но относиться к этому нужна спокойно. Они просто по-другому мыслят, они просто наемные сотрудники, которые пришли к вам на определенный промежуток времени. Поэтому еще одно важное правило: при найме на работу ПРИВЕТСТВУЙ ИДУЩЕГО ДАТЬ, А НЕ ИДУЩЕГО ВЗЯТЬ.

**– Каковы критерии правильного найма?**

– На этапе вхождения в рынок главные требования к людям - надежность, предсказуемость, абсолютная лояльность. Здесь мы ищем сотрудников, великолепно ориентирующихся в неопределенных обстоятельствах, которые все умеют, принимают решения на ходу. Но когда ситуация становится стабильной, такие люди начинают сами себя дестабилизировать.

Когда компания закрепились на рынке, вы понимаете, что результаты важнее, чем отношения. И если в это время шаблон найма остается прежний, то неизбежно начинается кадровая свистопляска: липа в компании меняются, прежде чем вы успеете их запомнить. Руководитель чувствует себя рассеянным, не понимая, что происходит. Именно здесь появляется маячок выгорания. В этот период необходимо «шить одежду бизнесу навырост». Поэтому планка при найме сотрудников резко поднимается.

Случается, «пробкой на входе» таких сотрудников становится HR-менеджер, которого «ломает» принимать в компанию людей выше, чем он сам. Для таких есть лекарство - надпись на могиле Форда: «Здесь лежит человек, который при жизни управлял людьми гораздо более умными, чем он сам». Эта позиция вылечивает структуру организации.

Очень важно вовремя поставить и решить стратегическую задачу - принести нужных людей и порекомендовать, то есть операционно передать им бизнес в управление. Выйти на контурный менеджмент. Для того, чтобы развиваться и создавать новую реальность. Всему в этой жизни свой срок. Именно фаза изменения стратегии для руководителя самая тяжелая. Здесь важно не растерять накопленный потенциал, ведь во время изменений обычно мы теряем от 20 до 30% рентабельности, функциональности, доходности и сотрудников.

На следующей фазе — роста рынка – хозяин перестает быть

управляющим, он относится к бизнесу уже не с точки зрения вложенного труда, а с точки зрения масштаба компании - насколько моя компания контролирует рынок сегментарно. Это фаза инвестора, она характеризуется новыми критериями найма. Здесь вы — собиратель звезд, и у вас психология звездочета, В вашей компании собираются люди, которые имеют имя на рынке, или умницы, которых вы почувствовали на старте и строите им карьеру. Здесь для каждого разрабатывается карьерный план, и мотивация строится с учетом стажа работы в компании,

В этот период развития компаний происходит основное количество слияний и поглощений, здесь с хозяином договориться уже невозможно по той простой причине, что как хозяина его уже нет, он присутствует к компании как инвестор, И если на предыдущей фазе у вас можно забрать компанию, то на этой уже нет. Можно снять Рэма Вяхирева, Виктора Черномырдина, но они уже контролируют империю по контуру, И здесь с ними уже выгоднее договариваться, чем конфликтовать.

Состоявшаяся компания растет только благодаря синергетическому эффекту потенциалов ее людей. И если вы можете показать своим «звездочкам» будущее, они будут светить вам долго, и тогда вы сможете привлечь к себе людей, интеллектуально, энергетически сильных, с большим потенциалам.