

А. Л. Замулин

НОВЫЙ ЛИДЕР И «СТАРАЯ ГВАРДИЯ» (учебный кейс)

Кейс представляет собой описание кризисной ситуации, связанной с вхождением нового генерального директора в должность. Ключевые сотрудники организации (комплекса, состоящего из отеля и бизнес-центра) встретили нового руководителя настороженно, через некоторое время между ними началась открытая конфронтация. Перед собственником встала проблема выбора — новый директор или старый коллектив?

Кейс может быть использован при изучении таких вопросов, как личность лидера, стиль лидерства, внедрение регулярного менеджмента, власть в организации, конфликт, корпоративная культура.

Ключевые слова: новая должность, стиль лидерства, конфликт, межличностные отношения, корпоративная культура.

Компания «Лайнер» возникла 3 года назад, когда Дмитрий Константинович Петров, опытный 36-летний предприниматель, после акционирования крупного завода оборонного значения стал владельцем части административных помещений, на базе которых создал бизнес-центр и отель. Комплекс располагается почти в центре Санкт-Петербурга, в 10 минутах ходьбы от пересадочной станции метро.

Бизнес-центр занимает площадь 3700 м². Почти все арендаторы являются его постоянными клиентами. Цены — среднерыночные. В бизнес-центре расположены офисы в основном небольших компаний, генеральные директора которых одновременно являются и их собственниками.

Отель представляет собой трехэтажную гостиницу с 35 гостиничными номерами. Из них 22 номера — класса «стандарт», 2 — «бизнес-класса», 4 — «комфорт-класса» и 7 номеров класса «люкс». На первом этаже располагаются два зала для конференций, салон красоты, тренажерный зал, сауна и ряд вспомогательных помещений. Также в гостинице имеется

Материалы кейса не ставят целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем, а предназначены исключительно для обсуждения во время учебных занятий.

© А. Л. Замулин, 2008

ресторан, сданный в аренду компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе. Особенностью гостиницы является дизайн внутренних помещений в стиле трансатлантического лайнера. Весь обслуживающий персонал носит фирменную одежду в этом стиле. Отель относится к разряду трех звезд. Цены — средние для такого типа гостиниц. Клиентами преимущественно являются командировочные, многие из которых останавливались здесь не раз или приехали по рекомендации уже побывавших здесь коллег и друзей. С каждым годом в отеле увеличивается число туристов, приехавших в Северную столицу как самостоятельно, так и в составе туристических групп. Основу коллектива составляют девушки-администраторы. От качества их работы в значительной степени зависит удовлетворенность клиентов компании. Работа администратора очень напряженная. Возросшая на рынке гостиничных услуг конкуренция обуславливает постоянный рост требований со стороны постояльцев гостиницы.

Бизнес-центр и отель объединены общими переходами. Большинство арендаторов и некоторые посетители бизнес-центра посещают ресторан в отеле. Все отмечают приятную психологическую атмосферу внутри комплекса, которая создается благодаря доброжелательности персонала, уютной обстановке и относительно небольшим размерам как отеля, так и бизнес-центра.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Организационная структура компании не менялась с момента возникновения «Лайнера». Возглавляет компанию генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся пять руководителей функциональных подразделений. Всего в компании работает 41 человек (рис. 1).

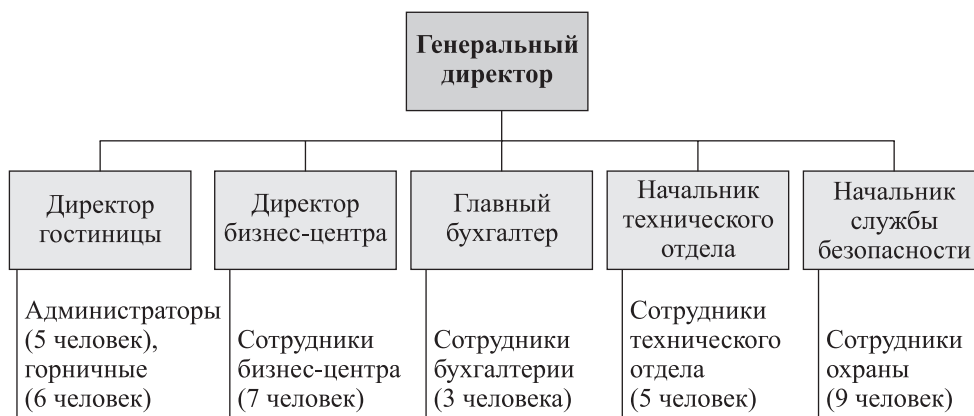


Рис. 1. Организационная структура компании

РУКОВОДИТЕЛИ

Генеральный директор — Савелий Иванович Пастухов, 44 года, в компании работает 3 месяца. Бывший военный, уволен в запас 10 лет назад в звании майора. Службу в армии воспринимает как хорошую школу управления. Любит активный отдых, занимается спортом. Женат, имеет двоих детей. Предыдущее место работы — крупный коммерческий банк, куда он поступил сразу после армейской службы в качестве главного инженера банка. В компанию его пригласил Дмитрий Константинович — они вместе обучались на программе MBA в одной из бизнес-школ Санкт-Петербурга. Из всех пройденных учебных дисциплин считает наиболее полезной для себя «финансовый менеджмент».

Характер динамичный, за словом в карман не лезет, любит пошутить, поиронизировать. В последнее время часто засиживается в своем кабинете, работает с документами. Имеет много знакомых в различных сферах бизнеса, нередко они становятся гостями гостиницы и бизнес-центра. В настоящее время большую часть своего времени посвящает строительству новой очереди бизнес-центра — на 3500 м². Предыдущий опыт работы помогает заключать контракты со строительными организациями, находить резервы экономии затрачиваемых средств. Лично установил контакт и ведет переговоры о размещении на первом этаже бизнес-центра филиала одного из ведущих банков России, что, несомненно, будет выгодно как компании, так и ее клиентам.

Директор гостиницы — Мария Ивановна Цветкова, 49 лет. В гостиничном бизнесе работает 15 лет. На предыдущем месте работы — в крупном отеле Санкт-Петербурга — отвечала за работу с кадрами. В компании чуть больше года. Считает, что члены ее коллектива работают не за деньги, а потому что любят свою работу. Поощряет взаимную поддержку — «если тебе трудно — тебе помогут, подскажут». С подчиненными придерживается неформального стиля общения, но человек достаточно властный и требует выполнения собственных решений. Всегда в курсе личной жизни сотрудников, их трудностей и проблем. Помогает советом, опекает молодых. Муж — топ-менеджер крупной компании по оптовой торговле алкоголем в Северо-Западном регионе России.

Директор бизнес-центра — Константин Павлович Митрохин, 29 лет. Женат, дочери 5 лет. В компании работает 2 месяца. Приглашен на работу Савелием Ивановичем. Начинал свою карьеру в милиции. В последние годы работал на разных должностях в компаниях, продающих сотовые телефоны, в том числе занимал должность руководителя филиала компании в южном регионе России. Профессионально занимался спортом, кандидат в мастера по велоспорту. По характеру — жизнерадостный, образование имеет среднее специальное, год назад поступил в высшее учебное заведение, чтобы

стать дипломированным менеджером. Савелий Иванович считает его исполнителем, однако критикует за безынициативность.

Главный бухгалтер — **Инна Викторовна Непомнящая**, 29 лет, не замужем, закончила вуз по специальности «Финансы», работает в компании практически с основания. Считает, что нынешняя работа не позволяет создать семью, так как приходится очень много работать, часто задерживаясь допоздна. Уверена, что с приходом Савелия Ивановича «нарушено биополе коллектива». Психологически очень близка с собственником и уверена, что, поскольку бизнес — дело тонкое, нечего «здесь пашкой махать». Считает, что «главный бухгалтер — по своему значению и предназначению — это „пара с директором”». Также полагает, что новый директор делает много формальных вещей, например собирается создавать камеру хранения. Зачем она в такой маленькой компании? «И конечно, стало очень много бумаг, столько времени на их заполнение уходит. Компания у нас маленькая, и здесь требуется другой стиль управления».

Начальник технического отдела — **Валерий Николаевич Кандидов**, 42 года, в компании работает 6 месяцев. Женат, отец троих детей. До этого работал на крупном станкостроительном заводе мастером. Руководит пятью специалистами, основная задача которых — поддерживать в рабочем состоянии технические системы гостиницы и бизнес-центра. Держится от всех особняком. Четко выполняет свои функциональные обязанности. Савелий Иванович его работой доволен.

Начальник службы безопасности — **Петр Станиславович Гаврилов**, 46 лет, бывший офицер Внутренних войск, женат, есть взрослый сын. В компании работает около года, спокойный, рассудительный человек. Сотрудники гостиницы убедились, что в трудную минуту на него и его подчиненных всегда можно положиться. В то же время директор гостиницы не раз на собраниях и в личных беседах призывала сотрудников службы безопасности быть более доброжелательными с гостями, ведь радушие и гостеприимство — это визитная карточка гостиницы.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

Когда несколько месяцев назад Дмитрий Константинович приглашал на должность генерального директора компании своего однокурсника по бизнес-школе, он рассчитывал, что новый директор сможет переломить ситуацию хаоса в управлении, которая возникла в результате либерального правления старого директора. Предыдущий руководитель — Ираклий Петрович Вирейский — был харизматической, творческой личностью. По образованию филолог, он не очень много внимания уделял повседневному управлению гостиницей, гораздо более его привлекала деятельность внешнего PR. Объяснял он это тем, что его работа заключается в продвижении

компании, которое в гостиничном бизнесе лучше всего идет на выставках и различных «пропиаренных» мероприятиях. И действительно, у него был широкий круг знакомств в гостиничном и туристическом секторе. Фотографии в главном холле компании демонстрировали то громадное количество мероприятий, которые сумел провести или посетить бывший генеральный директор.

Уже с самого начала процесс вхождения в должность Савелия Ивановича был осложнен острым конфликтом. Бывший директор бизнес-центра — Иван Колесников, хороший знакомый Дмитрия Константиновича, на собрании трудового коллектива демонстративно отказался подписывать распоряжение нового руководителя «Об упорядочении рабочего времени», направленное на ужесточение трудовой дисциплины и содержащее обозначенное время прихода и ухода с работы. Отказавшись пересмотреть свои позиции, к вечеру того же дня он подал заявление об уходе. За ним последовала большая часть сотрудников бизнес-центра. Сам Савелий Иванович в разговоре с владельцем не скрывал, что шокирован таким началом своей работы на новом месте.

Также в последнее время стали учащаться конфликты между гендиректором и некоторыми другими руководителями, которые пришли в компанию раньше Савелия Ивановича. Как заметил сам Савелий Иванович, «у вас тут уже „старая гвардия” образовалась, хотя и без году неделя ваши старослужащие в компании».

У Дмитрия Константиновича стали появляться сомнения в том, приобрела ли компания лидера, который сможет наладить эффективную работу.

Исследование. После ряда бесед с глазу на глаз для объективации ситуации Дмитрий Константинович и Савелий Иванович решили пригласить независимого специалиста по управленческому консультированию. Консультант провел ряд встреч с членами коллектива.

Фрагмент исследования психологического климата коллектива

1. У многих сотрудников наблюдается тревога за свое рабочее место и будущую карьеру в компании. Они подозревают, что Савелий Иванович будет стараться постепенно замещать старых сотрудников своими кадрами, «и это обычное дело, все так делают». Некоторые считают, что новый руководитель не ценит сотрудников, рассчитывая через некоторое время поменять весь состав на новый. В условиях ощущения общей опасности происходит создание группировок из старых сотрудников компании, что усиливает сопротивление изменениям.
2. Ряд сотрудников со стажем придерживаются мнения, что авторитарные элементы в деятельности нового руководителя про-

тиворечат принципу клиенто-ориентированной организации. Типичные высказывания на эту тему: «гостиничный бизнес особенный — наши сотрудники должны ублажать клиентов, а для этого они должны быть в хорошем настроении, руководство и должно создавать условия для их комфортной работы»; «наше отношение — это наше конкурентное преимущество, если мы его потеряем — ничего хорошего не жди»; «мы здесь не особенно работаем за деньги, хотя платят хорошо»; «мы сможем хорошо работать, если утром есть желание идти на работу... пока оно сохраняется...»

3. Многие сотрудники гостиницы считают несправедливым введение жесткого графика прихода на работу. «Нам приходится работать в праздники, задерживаться после работы, а это нигде не отмечается... раньше это время накапливалось, суммировалось и руководство позволяло использовать это как личное время». Также вызывает сопротивление снисходительное отношение руководителя к подчиненным — «как с детьми», «он не всегда воспринимает всерьез, что мы говорим, а мы этот бизнес создали из ничего!» Таким образом, страдает профессиональная гордость сотрудников, которые считают себя специалистами высокого уровня. «Нам бы хотелось, чтобы наш руководитель продемонстрировал готовность учиться — ведь он в этом бизнесе новый человек. Понятно, что он хочет утвердиться, но ведь не за счет других».
4. Сложилось мнение, что Савелий Иванович выполняет несвойственные ему обязанности: «Как руководитель всей компании он должен моделировать и развивать гостиничный бизнес, повседневное руководство осуществляет Мария Ивановна, хотя Савелий Иванович — хороший, крепкий хозяйственник: он все видит и замечает».
5. Предыдущего директора оценивают по-разному, однако многие отмечают, что при нем «правила игры были понятными».
6. Относительно генерального директора распространено мнение, что «он пытается все сделать слишком быстро. Поэтому и реакция со стороны людей такая». «Испытательный срок у генерального директора — 6 месяцев, посмотрим, что будет».
7. Общие собрания проводятся редко. Во-первых, учитывая сменный характер работы большинства сотрудников, всех одновременно собрать трудно; во-вторых, многие сотрудники считают, что собрания проходят малопродуктивно: генеральный выступает, преимущественно акцентируя внимание на недостатках ра-

- боты сотрудников, а затем все расходятся, рядовые сотрудники, в последнее время и руководители выступать не стремятся.
8. Все сотрудники связывают свою, по крайней мере ближайшую, карьеру с работой в данной компании. Коллектив объединен общим стилем работы и личными симпатиями. Это «семья», где люди могут обращаться за помощью, «родители» (руководители) готовы идти навстречу своим сотрудникам. Коллектив молодой, имеет опыт построения бизнеса практически с нуля, гордится своими достижениями. Роль «родителя» продолжает играть Дмитрий Константинович. Хотя формально владелец не участвует в текущем управлении компанией, без его участия не решается большинство важных вопросов, в частности кадровых. Сотрудникам импонирует его заботливое руководство. Многие старослужащие жалуются ему на новые порядки генерального директора.
 9. Основные потребности сотрудников — безопасность, ясные требования со стороны руководства, возможность для проявления творческого подхода в личном общении с клиентами.

РАЗМЫШЛЕНИЕ ДМИТРИЯ КОНСТАНТИНОВИЧА

«Итак, прошло чуть больше трех месяцев, как он пригласил на должность генерального директора своего однокурсника, время подвести промежуточные итоги... но вопросов стало как будто больше, чем полученных ответов...»

Вчера вечером у него состоялось два сложных разговора с руководителями. Сначала, в 19.00, пришла Мария Ивановна и прямо заявила, что «новый» пытается ее выжить. Она устала выслушивать от него едкие высказывания, также ее возмутило, что Савелий на собрании стал объяснять ей, как надо правильно работать с клиентами. Уж в этом он совсем не разбирается, и его манера общения с сотрудниками, может быть, подходит для армии, но никак не для гостиницы, в которой самое главное — это психологическая атмосфера, которая полностью зависит от настроения персонала. Все опросы клиентов (правда, они проводились не систематически и выборочно) показали, что конкурентное преимущество гостиницы — домашняя теплая атмосфера. Люди просто боятся, энтузиазм работающих в сервисе улетучивается на глазах, и к чему это приведет, догадаться нетрудно. Он разрушает то, что создавалось с таким трудом всем коллективом. В итоге она заявила, что если Дмитрий Константинович не примет меры, то, во-первых, коллектив развалится, а во-вторых, она подаст заявление об уходе.

Следующей, в 20.00, пришла Инна Викторовна, главбух. Она молча положила заявление об уходе и покинула приемную. Перед тем как закрыть дверь, она сказала: «Я буду отчитываться только перед Вами».

Дмитрий Константинович оказался в сложной ситуации. С одной стороны, он все больше погружался в работу над новым проектом по реструктуризации крупного государственного предприятия и хотел меньше участвовать в текущем управлении, на чем также настаивал и Савелий. С другой стороны, он видел подавленность ключевых сотрудников, вместе с которыми он начинал этот бизнес. В частных беседах некоторые из них даже не могли сдержать слезы, когда рассказывали о новом директоре и вводимых им порядках. Также он вспомнил недавний разговор с одним старым знакомым, который регулярно останавливается в гостинице. Тот поделился впечатлениями, что уровень сервиса в гостинице снизился, и самое главное — персонал стал каким-то напряженным, исчезла неуловимая атмосфера изысканного сервиса, что так отличало «Лайнер» раньше. Надо что-то делать... Разделить гостиницу и бизнес-центр — нецелесообразно, все равно кто-то должен координировать всю работу, слишком все друг на друге завязаны.

После этого он подумал об Инне Викторовне. Это очень полезный человек для компании. Однако создается впечатление, что она остановилась в своем развитии. Сам Дмитрий, постоянный участник различных семинаров и конференций, удивляется, что Инна не просит профинансировать ее обучение. Савелий объясняет, что это типичная ситуация для молодых девушек, которые быстро получают высокую позицию в компании и несут ответственность, на которую они не способны.

Также требуется прояснить отношения с Савелием. Он, безусловно, доверяет своему сокурснику, и ему импонирует его повседневная деятельность «по наведению порядка». Сегодня утром был очередной пример слабой работы гостиницы, о чем постоянно говорит Савелий. Девушка-администратор совершила ошибку при оформлении регистрации двум молодым людям — будучи загруженной подготовкой отчета к собранию, которое должно было начаться в 10.00, она не внесла прибывших в официальный журнал учета, а прибывшие оказались сотрудниками налоговой инспекции и выставили штраф на 30 тыс. руб. за это нарушение.

Однако порядок порядком, но не за счет же разрушения коллектива гостиницы! Да, для бизнес-центра Савелию удалось подобрать хороших работников, но там и деятельность простая — собирай аренду ежемесячно. И удастся ли найти сотрудников не хуже, если уйдут эти? Ситуация на рынке труда все ухудшается, все больше открывается новых компактных гостиниц, качественного персонала не хватает. Его также беспокоило, что Савелий все свое время и силы направил на бизнес-центр, а руководство гостиницы осуществлялось по «остаточному принципу». Да, он согласен, что бизнес-центр сегодня — это постоянный, гарантированный доход, но при правильной постановке дела гостиница может давать прибыль, в ра-

зы превосходящую прибыль бизнес-центра на тех же площадях. Прибыль, даже будущую, терять не хотелось... И теперь он стал думать о Марии Ивановне — она явный неформальный лидер и оппозиция Савелию, их натянутые отношения — «как кошка с собакой» — ни к чему хорошему это не приведет... и ее упрек Савелию, что у него нет стратегии развития гостиницы, справедлив, но у кого она есть? Да, непростая задача для владельца бизнеса...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Существует ли проблема лидерства в организации?
2. Если да, то в чем она проявляется и каковы причины ее возникновения?
3. Как ситуация в компании выглядит, с точки зрения Инны Викторовны, Савелия Ивановича и Дмитрия Константиновича?
4. Как воспринимают ситуацию рядовые сотрудники?
5. Какие стили лидерства демонстрируют участники?
6. Кто ответственен за возникший кризис отношений между ключевыми сотрудниками?
7. Как бы вы описали ситуацию на основе концепций эмоционального интеллекта и ситуативного лидерства?
8. Можно ли определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания и какие требования это предъявляет к стилю лидерства первых лиц?
9. Как вы прогнозируете дальнейшее развитие ситуации в компании? Какие варианты этого развития более вероятны?
10. Какие действия вы предприняли бы на месте Дмитрия Константиновича в стратегическом плане (3 года), в тактической перспективе (3 месяца), в ближайшее время? Как бы вы построили разговор с ключевыми руководителями на его месте?

Статья поступила в редакцию 18 июня 2008 г.