

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

А. Л. Замулин

В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА (учебный кейс)

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Кейс* предназначен для обсуждения вопросов, связанных с лидерством в современной организации: особенностей разных типов лидерства, отношения лидера и последователей, мотивации, формирования высокоэффективного коллектива. В основу кейса положена история становления медицинской клиники. Является ли лидерство бессменного руководителя клиники эффективным? С одной стороны, международная известность клиники, развитая научная база; с другой — методы управления, основанные на прессинге, эффект психологического выгорания ключевых управленцев, формирование «культы личности» руководителя. Кейс позволяет провести дискуссию об ответственности лидера и последователей за ту рабочую среду, которая складывается в организации, о целесообразности и перспективности различных лидерских стилей в эпоху знаний.

Ключевые слова: лидерство, эффективность лидера, эмоциональное лидерство, эффект выгорания.

SEARCHING FOR EFFECTIVE LEADERSHIP (Case Study)

A. L. Zamulin

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The case is designed to discuss questions connected with leadership in a modern organization: features of different leadership types, relationships between the leader and their followers, motivation, forming a highly effective crew.

The case is based on a story of a medical clinic development. Is leadership of its continuous leader effective? On the one hand, there is the clinic's international reputation as well as substantial scientific basis, on the other

* Кейс основан на обобщении консалтингового опыта автора. Название организации изменено.

hand — leading methods, based on pressing, burning out of the key staff and forming a cult of the leader's personality. The case allows to discuss the leader and followers' responsibility for the working environment in the company, expediency and perspectives of different leadership styles in the knowledge era.

Keywords: leaderships, leader's efficiency, emotional leadership, professional burn out

В понедельник, 23 декабря 2014 г., в 21.00, Борис Нечаев, 36 лет, кандидат медицинских наук, отец двоих детей, бывший заместитель директора по административной части Клиники нейрохирургии, ныне слушатель Президентской программы, приступил к выполнению домашнего задания «Портрет эффективного лидера». «Это не будет сложно, — подумал Борис. — Главный вполне подходит на эту роль». Но в тот же момент яркие воспоминания ворвались в сознание, и, откинувшись на спинку кресла напротив экрана монитора, Борис погрузился в поток воспоминаний...

Борис вспомнил свой последний день на работе. Это было полгода назад. Он буквально выскочил из главного входа Клиники. Как он мог так поступить со мной, даже не дал возможности осмотреться и найти другую работу? А теперь — «в никуда». Особенно его потрясло то, что в его кабинете уже сидел новый сотрудник — на его собственном рабочем месте! Он еще числился на полставки консультантом и не забрал документы из отдела кадров, а его уже списали, выкинули с работы! Чувства потери, одиночества, беспокойства за будущее теснились в его душе, когда он шел по направлению к набережной, чтобы сделать глоток свежего воздуха. Ни гнева, ни злобы не было — все осталось в прошлом, он уже почти «перегорел» ситуацией. И так, все, он больше не сотрудник Клиники — 16 лет закончились крахом карьеры и полной неопределенностью. Если бы кто-нибудь еще полгода назад сказал ему, что он так бесславно завершит свой трудовой путь в Клинике, он бы рассмеялся этому человеку в лицо. Большую несуразность трудно было бы придумать. А теперь это случилось.

Как все начиналось? В Клинику он попал в конце 1990-х гг., когда учился на 4-м курсе медицинского вуза. Собственно клиники еще не существовало, а было лишь отделение интенсивной терапии в рамках института. В свободное от учебы время он работал в отделении лаборантом, вместе с ним трудились и другие сокурсники. Отделение возглавлял будущий основатель и бессменный директор флагмана отечественной медицины, Клиники нейрохирургии, Георгий Вячеславович Сивкой.

Георгий Вячеславович был сверхэнергичным руководителем, всегда настроенный на достижение множества целей одновременно. Он не только успевал решать все вопросы по созданию Клиники, но и уделял внимание им, еще ничем не зарекомендовавшим себя студентам. Он заражал

окружающих своей верой в то, они делают великое дело, именно великое — помогают тяжело больным людям, от которых отказываются даже известные иностранные клиники и центры. Георгий Вячеславович пользовался огромным авторитетом у студентов. На фоне хронического недостатка средств в медицине он находил людей и организации, которые безвозмездно помогали закупать дорогостоящее оборудование, все это стимулировало перспективных специалистов оставаться в Клинике. Оптимизм, нацеленность на результат и подвиги на рабочих местах были нормой среди молодых сотрудников. Да и старшие товарищи тоже не отставали — все трудились не покладая рук. Если человек был «из другого теста», он не приживался — как-то рассасывался, и о нем не принято было вспоминать.

Некоторые за глаза называли Георгия Вячеславовича сумасшедшим. Слишком невероятные цели он ставил и, казалось, невыполнимыми задачами нагружал своих сотрудников. Но жизнь показала, что и задачи выполняются, и цели достигаются.

Потом была ординатура, правда, в другом институте, и аспирантура — опять в своем родном институте под руководством шефа. Тема диссертации была экономической. Затем — защита диссертации и продолжение работы под началом бессменного лидера Клиники.

Клинической работой — операциями — Борис перестал заниматься через три года после окончания института. У него испортилось зрение, и он не мог уже проводить операции. После долгих раздумий и обсуждений с близкими он решил остаться в медицине, но заниматься экономикой и организацией. Современная медицина без этого не может существовать.

И вот в 2008 г. Борис становится заместителем главного врача, его опорой в решении организационных вопросов. Специально под Бориса создается небольшой отдел в составе руководителя и трех его помощников. Борис с энтузиазмом принимается за дело. Развивать Клинику по сути с нуля — это захватывающее дело...

Но была и другая сторона медали. Как-то оказывалось, что, сколько бы ты ни сделал, все равно что-то не доделал, и если на вечернем собрании Главный поднимал тебя на пьедестал, то уже утром ему ничего не стоило сказать: «Ну что, Борис, загордился, вчера праздновать ушел? Мы к тебе заходили вечером в кабинет, думали, ты готовишь этот трехклетый отчет для министерства, чтобы нам всем деньги дали, а тебя и след простыл». Борис хорошо помнил, что вчера он ушел уже в девятом часу. Да, машина Главного еще была видна из окон его кабинета. Но он просто подумал, что «подвиг» состоялся и действительно, наконец, можно расслабиться, пообщаться с детьми, которых почти не видел последнюю неделю в связи с написанием отчета. В Клинике была специфическая эмо-

циональная обстановка — как будто кем-то распространялось чувство вины за плохо и не вовремя сделанную работу, да и вообще, за свои посредственные способности. По крайней мере, Борису казалось, что этим чувством пропитано все в Клинике — настроения большинства сотрудников, собрания, обходы.

Борис подумал, что Главный действительно мог эмоционально «заводить» коллектив, но у него совершенно не было объективности в оценке сотрудников. У Бориса даже сложилось впечатление, что делается это нарочно, с непонятно какими целями. Почему-то одни сотрудники, по мнению Бориса, ничего особенно не сделавшие, становились вдруг примером в устах Главного. Именно у них предлагалось учиться работать. Часто в этой роли выступали «периферийные» специалисты — руководители и сотрудники лабораторий, работающих в значительной степени автономно, новые специалисты, которые, понятно, «копытами землю рыли». Люди же из ближайшего окружения Главного, крутящиеся «как белки в колесе», часто могли получить нахлобучку в самый неожиданный момент и на виду у других сотрудников.

Борис совершенно не мог понять Главного как человека — его мотивы и намерения, логику поведения. У него возник образ большого волчка, который постоянно подкручивается Главным, при этом он мог крутить такие волчки в разных местах, начинать и вести разные проекты. Но у него был только один проект — Клиника. Конечно, возраст есть возраст. Но та невероятная энергия, которой заряжал Главный, могла бы реализоваться в череде новых и полезных проектов. Клиника, конечно, оставалась лидером в области научных исследований, но постепенно другие динамично развивающиеся организации вносили все больший вклад в решение главной проблемы — здоровье нации. Энергия, налаженные международные связи, административная поддержка — все это было у Главного, но первоначальная динамика развития Клиники замедлилась.

Энергию и время Георгия Вячеславовича все больше поглощали маленькие проекты и шоу, организовывавшиеся им в Клинике. Борис подумал, что стандартных шоу было несколько, главное среди которых — это обход в пятницу. Начинался он после обеда и мог продолжаться до позднего вечера. Нередко в 20.00–21.00 подуставшие врачи безропотно шли за Главным, который мог увлечься каким-нибудь непосредственно не связанным с данной процедурой вопросом и долго обсуждать его с сопровождающими специалистами. Нарушать этот обычай было не принято.

Еще одно «представление» — собрания в кабинете Главного — одно из основных событий коллективной жизни Клиники. Георгий Вячеславович любил собирать всех под конец рабочего дня и заканчивать собрания иногда за полночь. Борис не понимал, почему Главный большую часть времени

тратит на темы, не имеющие никакого отношения к работе Клиники. Собственно рабочим вопросам уделялось иногда несколько минут. Сотрудники по-разному приспосабливались к этим марафонам, но никто не мог избежать зоркого взгляда и оценки со стороны Главного. Некоторые пытались войти в транс и переждать собрание в состоянии медитации, однако Главный замечал такую стратегию и задавал вопрос: «А что вы думаете по этому поводу?» Человек вздрагивал и «просыпался». Пытаясь быстро включиться в происходящее, он часто отвечал при этом невпопад. И тут же был уличен в нелогичности. Другие, напротив, пытались быть активными и задавали вопросы. Но и они оказывались «поверженными» Главным, так как его быстрая реакция и блестящая аргументация показывали людям, что вопросы у них мелкие и они просто не понимают, что значит работать ради великой цели. Оставалось только молчать и преданно смотреть Главному в глаза.

Какие цели преследовал при этом Главный? Может быть, так создаются культы? Иногда и он, Борис, в целом критически и прагматически настроенный по жизни человек, был охвачен общим чувством: «Главный — это Все». Однако к «святилищу» — кабинету Главного — людей не тянуло, они старались обходить это место стороной. Лечащие врачи пытались не вовлекаться в общее переживание «чуда», а заниматься своими делами, ведь у них были пациенты, для которых сами врачи являлись «небожителями». Адептами в основном были управленцы — люди вокруг Главного, и обслуживающий персонал.

Когда Борис думал о Главном, у него возникал образ «светила» — к нему тянешься, но близко подойдешь — сгоришь. Его неожиданно посетила мысль, что многие, кто был рядом с Георгием Вячеславовичем, действительно «психологически сгорели». После руководящих позиций в Клинике они находили новые должности в других медицинских учреждениях, чаще всего с посылы Главного, наполненные преимущественно менеджерским рутинным трудом. Многие остались недовольны, им было скучно, но энергия оказалась растрочена в Клинике. «Немало таких людей покинуло Клинику», — размышлял Борис.

Нельзя сказать, что Борис не думал об увольнении. Он чувствовал, что его прагматический подход не позволяет ему быть на одной волне с большинством окружения босса. Были и конкретные поводы для увольнения. Через год после создания Клиники, когда под его началом уже работал административный отдел, в здании Клиники проходило заседание редакции нового журнала, на которую съехалась профессура со всего мира. Когда все вышли на улицу, чтобы поехать на экскурсию, заказанный автобус медленно проехал мимо ожидающей группы без остановки. Водитель, как потом выяснилось, решил развернуться на следующем перекрестке. Все стояли и продолжали общаться друг с другом, спокойно ожидая, как разрешится

ситуация. Но для Главного это был вызов. Он не привык ждать! При всех он скомандовал Борису: «А что ты не бежишь за ним? Догоняй!» — и Борис побежал... А ночью, полностью измотанный прессингом при подготовке мероприятия — «месяц психоза» — и расстроенный этой бессмысленной, с его точки зрения, погоней, он написал заявление. Но назавтра, на утренней летучке, он уже был Героем, спасшим конференцию, и тем Парнем, на котором держится вся Клиника, и вообще им Главный гордится! К вечеру мыслей об уходе уже не было.

Вскоре Борис заметил, что у него нарастает психологическое сопротивление частым спонтанным идеям Главного. Да и как-то меньше он стал демонстрировать покорность боссу. Со стороны Георгия Вячеславовича это тоже не осталось незамеченным. Высказав пару раз недовольство нереализованными проектами, Главный стал отодвигать Бориса от центра принятия решений.

Смешно сказать, с чего начался процесс «выдавливания» Бориса из Клиники, — с традиционного, пятого по счету, симпозиума, проводимого под эгидой Клиники. Данные мероприятия собирали врачей и администраторов мировой величины из десятка стран мира. Многие приезжали уже не только поделиться новыми достижениями в своей профессиональной сфере, но и просто пообщаться с друзьями. Главный всегда принимал активное участие в самой процедуре симпозиума: за ним была торжественная речь и в течение всего мероприятия его можно было увидеть в разных местах зала торжеств непринужденно общающимся с гостями. В общем, это был праздник науки и дружбы. Но однажды Борис невольно послужил поводом, который чуть было не расстроил праздник. Как обычно, он был назначен ответственным за организацию симпозиума, в том числе и торжественного ужина в форме фуршета. Уже неоднократно одна из компаний города обеспечивала качественную закуску и напитки. Схема, как думал Борис, была отработана, и не могло возникнуть никаких проблем. Однако случилось «ужасное» — напитки на фуршет не привезли.

Гости были уже в сборе, и Главный тут же при всех начал «распекать» сотрудников. В этот раз объектом атаки стали три сотрудницы — подчиненные Бориса. Борис знал, что две из них никакого отношения к заказу не имели, но они все были собраны вместе, и одинаково у всех из глаз катились слезы, а квартет музыкантов с мировыми именами в это время играл веселые мелодии. На самом деле, как показалось Борису, гости не очень огорчились задержке фуршета, а к десерту напитки оперативно доставили, и гости с удовольствием продолжили программу. После ужина Борис был обвинен в попытке срыва симпозиума и дискредитации шефа перед мировой общественностью. Звучали такие определения, как «бесполезный сотрудник», «саботажник», «предатель» и аналогичные. А то, что мероприятие

завершалось, как всегда, на высоком уровне, — это была полностью заслуга Главного, который спас «великое дело».

После события отношение Главного к Борису приобрело качественно иной характер. Хотя отдельного разговора по подведению итогов и прояснению отношений не было, но тучи стали стучаться над головой Бориса. Это чувствовалось прежде всего по тому, что Главный все меньше общался напрямую с Борисом и уже никогда не отмечал его заслуг на традиционных совещаниях.

Хотя Борис был психологически дезориентирован и не имел ясной стратегии дальнейших действий, нельзя сказать, что он не пытался снять напряжение, возникшее между ним и Главным, и урегулировать, как он для себя определял, «недоразумение».

Заместителем Главного была Наталья Павловна, беззаветно преданный ему человек. У Бориса даже сложилось впечатление, что она приняла послушание на служение своему руководителю. Нередко Главный при всех обидно критиковал Наталью Павловну. Причем, как он это любил делать, говорил о ней в третьем лице: «Есть у нас такие руководители, которые...» И добавлялось что-то об их недоработках и к чему это может привести. В конце концов, уже каждый, кто становился свидетелем такого анонимного разноса, начинал испытывать чувство вины — ведь никто не знал, о ком все-таки говорит Главный. А если и понимал, то подсознательно принимал сказанное на свой счет.

Борис позвонил Наталье Павловне и предложил встретиться в кафе. У них были хорошие рабочие отношения, и они часто помогали друг другу. «Ты пойдешь, покайся, он тебя и простит, — советовала она тихим мелодичным голосом. — Накуролесил — и покайся, он отходчивый». Он просто не мог представить себе, как ему каяться. Что он должен делать? Пасть на колени, как только войдет в кабинет, и, жалостливо глядя в глаза, как кот из мультфильма «Шрек», потрясти его своей историей про невероятное стечение обстоятельств? Или как-то по-другому покаяться? Но ничего принципиально нового не приходило в голову.

Борис не пошел к Главному «по горячим следам» после фуршета, и процесс «выдавливания» его из Клиники не был остановлен.

Еще до случившегося Борис размышлял о том, что должность замдиректора — это «потолок» его карьеры в Клинике. После случая с фуршетом и началом периода «опалы» Борис попытался сменить административную активность на научную и поступил в очную докторантуру. Но все 23 представленные им темы были отвергнуты Главным, который возглавлял Ученый совет института. В итоге, подав заявление в сентябре, к марту Борис оказался с неутвержденной темой диссертации и на этом основании был отчислен из докторантуры. Все было представлено так, что ответственным за неудачу

являлся сам докторант — мол, не справился. Борис подумал, что, может быть, это была тоже часть игры шефа под названием «Ни у кого не должно быть ни малейшего сомнения в моем великодушии».

Еще одна горькая мысль посетила Бориса. Может быть, зря он потратил 16 лет своей жизни, работая со студенческих лет только в одной организации? И поэтому у него сейчас депрессивное состояние и совсем нет того юношеского стремления к великим целям, которые давали ему энергию в самом начале карьеры?

Ему 36, он в смятении, на новом месте работы он получает ровно втрое меньше, чем в Клинике. Это заброшенная, как говорится, забытая Богом больница, в которой волевым решением был назначен главным врачом известный в медицинских кругах опытный управленец — с задачей вытащить организацию из кризиса. Именно к этому руководителю пришел Борис. Он ему доверял, но кто гарантирует, что все наладится?

Борис посмотрел на чистый экран Word. Пора начинать писать, но вопрос оставался без ответа. Является ли Главный в свои 65 лет эффективным лидером? Неужели такой прессинг на работе — это необходимая плата за создание «научной школы» и «команды свершений»? И еще один вопрос возвращался к Борису снова и снова: «Почему так несправедливо по отношению к нему повел себя Главный? Кем он был для Главного на самом деле? Расходным материалом или не оправдавшим ожиданий сыном? Или кем-то другим?»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой тип лидерства демонстрирует Главный? Является ли данное лидерство эффективным на предыдущих и на данном этапе развития организации? Отвечает ли данное лидерство критериям устойчивого развития организации?
2. Какие способы лидерского влияния использует Главный? К каким эффектам это приведет в ближайшей и долгосрочной перспективе? Как выбор способа влияния связан с особенностями последователей и спецификой деятельности сотрудников? Какие источники власти целесообразно использовать в профессиональной организации? Какие риски существуют при реализации власти в организации и как их минимизировать?
3. Какова роль позитивных и негативных эмоций в трудовой деятельности? Как лидеру эффективно использовать эмоциональный интеллект? Как развивать резонансное лидерство? Как мотивировать сотрудников к выдающимся результатам? Как предупреждать «эффект выгорания»? Какова роль организационного климата в повышении результативности деятельности организации?

Литература, рекомендуемая для обсуждения кейса

- Бояцис Р., МакКи Э. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2007. (*Boyatzis R., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.*)
- Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. (*Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.*)
- Дафт Р.Л., Лейн П. Уроки лидерства / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2006 (Гл.12. Власть и влияние лидера). (*Daft R.L., Lane P.G. The Leadership Experience. 3rd ed. Mason, OH: Thompson South-Western, 2005*) (Chapter 12: Leadership Power and Influence.)
- Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. (*Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. New York, NY: Free Press, 2004.*)
- Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2007 (Гл. 2. Руководитель 5 уровня). (*Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York, NY: Harper Business, 2001.*)
- Кэ де Ври М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. (*Kets de Vries M. The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise. London: Pearson FT Press, 2001.*)

Статья поступила в редакцию 27 февраля 2015 г.

Контактная информация

Замулин Андрей Леонидович — кандидат психологических наук, доцент;
zamulin@gsom.pu.ru

Zamulin Andrey L. — Candidate of Sciences in Psychology, Associate Professor;
zamulin@gsom.pu.ru