**Искушение менеджментом пятого уровня**

Дмитрий Сироткин

Исследовательско-консультационная фирма "АЛЬТ"

Понятие «менеджмент пятого уровня» введено Джимом Коллинзом в его книге «От хорошего к великому». В России идеи Коллинза вызвали не массовый, но энергичный отклик. Почему эффект воздействия книги Коллинза на российских управленцев определяется здесь как «искушение»? Потому что Коллинз описывает весьма привлекательную, но при этом труднодостижимую на практике модель управления.

Модель Коллинза привлекательна сочетанием эффективности бизнеса с осмысленностью, человечностью и драйвом управления:

- Эффективность компании – кому не хочется, чтобы рост стоимости его компании в 3 раза превосходил средние по рынку темпы роста?

- Феномен руководителя 5-го уровня как новый «образец» успешного руководителя ….

- Формирование энергичной «команды лучших», открытое и демократичное обсуждение проблем, реальное делегирование ответственности

- Выработка собственной уникальной концепции «ежа» (стратегии), обеспечивающей достижение выдающихся результатов

- Целеустремленность и последовательность в реализации концепции «ежа» («эффект маховика»), подкрепленные сильной системой ценностей компании

И главное, что искушает души управленцев –амбициозная цель создать выдающуюся, а в идеале – великую компанию, реализовать себя в выдающейся компании, а не просто успешно «делать бизнес».

При этом модель Коллинза труднодостижима и несет с собой высокие риски:

- Выдающиеся результаты отнюдь не гарантированы, группой Коллинза было отобрано всего 11 американских компаний, соответствующих жестким критериям перехода от посредственной к великой компании

- Нелегко разглядеть в скромном и целеустремленном менеджере будущего руководителя пятого уровня и доверить ему управление компанией

- Достижение выдающихся результатов сильно завязано непосредственно на руководителя пятого уровня; поэтому есть большой риск того, что в случае его неожиданного ухода из компании результаты не будут достигнуты.

- Критерии того, что собственная концепция «ежа» выработана, достаточно субъективны. Нет четкого алгоритма ее выработки, соответственно нет гарантий, что она будет выработана вообще.

- В процессе реализации концепции «ежа» высоки риски выйти за ее жесткие рамки и не достичь ожидаемых результатов

Вряд ли опыт изученных Коллинзом американских компаний может быть использован напрямую. Однако интересно рассмотреть практику управления российскими компаниями в контексте модели Коллинза. Рассмотрим ключевые параметры управления компанией, проявившиеся в исследовании Коллинза. Это «лидер», «команда», «стратегия», «бизнес-модель», «ценности».

**Лидер: руководитель-«функция» или руководитель-«смысл»?**

Отправным пунктом перехода компании от посредственной к великой является появление во главе нее руководителя 5-го уровня. Руководителем 5-го уровня Коллинз называет руководителя, который целенаправленно стремится добиться выдающихся результатов в течение длительного времени и сочетает в себе выдающиеся человеческие качества (например, скромность) и профессиональную волю. Какова достойная и жизненная альтернатива руководителю 5-го уровня? У Коллинза это амбициозный руководитель-“звезда”, реализующий модель “Гений и 1000 помощников”. В российских условиях тоже хватает руководителей-“звезд”, но идеологически руководителю 5-го уровня скорее следует противопоставить руководителя-“функцию”. Это высшее достижение управленческих технологий, профессионал, достигающий высоких результатов в любой компании. Как правило, ему не важно, в какой компании работать, лишь бы платили больше, чем в предыдущей, и не мешали делать дело. Он основывается на универсальных решениях, апробированных на других компаниях, а не на уникальной для каждой компании “концепции ежа”. Руководитель-“функция” привносит в компанию технологичность, руководитель 5-го уровня – осмысленность. Наверное, можно сказать, что он возвращает компании утерянный на каком-то этапе смысл ее существования, обеспечивая тем самым возможность того, что из посредственного середнячка компания действительно перейдет в элитную группу выдающихся компаний.

**Команда: попутчики или единомышленники?**

Коллинз отмечает, что подбор нужных членов команды является приоритетной задачей для руководителя пятого уровня: “Сначала кто (команда), а потом – что (стратегия)”. В команду подбирают лучших специалистов в своей области, при этом больше концетрируясь на близких компании ценностях и характере, нежели на конкретных профессиональных умениях и знаниях.

Многие руководители растущих российских компаний все чаще «упираются» в проблему команды и прикладывают все больше усилий к созданию единой управленческой команды. Но лишь у немногих формируются эффективные и инициативные команды единомышленников. Что же мешает? Если компания имеет возможность обеспечить членам команды приемлемый уровень заработной платы, то проблема обычно состоит в самом руководителе.

В связи с этим можно констатировать интересную тенденцию: наиболее ценные и инициативные менеджеры постепенно концентрируются в компаниях, на деле обеспечивающих высокие стандарты командной работы. При этом нередки случаи, когда они уходят из компаний, где получали более высокую зарплату, но не чувствовали себя полноправными членами команды, участвующими в выработке ключевых решений. А концентрация в одной компании менеджеров, составляющих элиту отрасли, оказывается сильным конкурентным преимуществом компании, усиливающим ее лидерские позиции.

**Стратегия: высчитанная или выстраданная?**

Для стратегии, выработанной изученными компаниями, Джим Коллинз ввел специальный термин – «концепция ежа»: простая концепция, дающая согласованные ответы на три вопроса: 1. В чем вы можете быть лучше всех в мире? 2. На чем основывается ваша экономическая модель? 3. Что вы особенно любите делать? Часто ли Вам доводилось встречаться с таким подходом к выработке стратегии у российских компаний? Мне, например, - не доводилось. Обычно стратегией компании является методически выстроенный умозрительный концепт, в котором вопрос «что вы особенно любите делать?» выглядит неуместным.

Если рассматривать стратегию как последовательность стратегических выборов, в основу которых положено понимание уникальных позиции и рыночных перспектив компании, то можно попытаться рассмотреть “концепцию ежа” в данном контексте: стратегические выборы последовательны и основываются не только на рациональном понимании уникальных позиции и перспектив компании, но и на внутренней убежденности членов управленческой команды в их истинности. Это стратегия 5-го уровня, которую можно рассматривать как аналог “концепции ежа”. Факт появления такой стратегии может быть описан как “картинка сложилась”. И дальше уже остается только переходить к реализации с трудом обретенной, но простой и красивой истины “концепции ежа”. В этом отношении на вопрос-сомнение “А стоит ли так упорно (на выработку “концепции ежа” уходило в среднем 4 года) добиваться результата 5-го уровня?” следует ответить “Стоит”.

Важный аспект стратегической особости описанных Коллинзом компаний: по сути все они осуществляли предпринимательскую стратегию, которую отличает выработка и реализация собственной предпринимательской идеи.

**Бизнес-модель: «уникальная» или уникальная?**

В книге Коллинза термин «бизнес-модель» не используется. Тем не менее, анализ приведенных в книге примеров дает серьезные основания утверждать, что изученные компании отличались от других компаний реализуемой бизнес-моделью. Например, что общего между сетью супермаркетов Kroger и сетью металлургических мини-заводов Nucor? Вероятно, в обоих случаях была реализована определенная бизнес-модель, причем посредством тиражирования ранее апробированного на практике формата. Таким образом, «компании Коллинза» отличались не просто эффективной бизнес-моделью, а тем, что они создали и реализовали на практике новые для своей отрасли бизнес-модели.

Под бизнес-моделью здесь понимается принципиальная схема работы компании, описываемая сочетанием ряда параметров (размер, продуктово-рыночный портфель, организация производства и др.).

Отметим, что выработка новой бизнес-модели своей компании становится приоритетной задачей для многих успешных российских компаний. Правда, пока что речь идет скорее о позиционировании своей компании по отношению к типовым бизнес-моделям в отрасли, а не о выработке новой для отрасли бизнес-модели. В результате руководители компаний приходят к пониманию ограничений и возможностей каждой из типовых бизнес-моделей, появляется логика развития своего бизнеса.Такая самоидентификация весьма полезна, так как до сих пор даже для успешных компаний продолжает оставаться характерной ситуация героической попытки одновременной реализации в “уникальной” бизнес-модели элементов совершенно разных бизнес-моделей, в результате чего растрачиваются отнюдь не избыточные ресурсы.

**Ценности: заявляемые или разделяемые?**

В каждой из изученных компаний была своя система ценностей. Можно ли выделить ценность, разделяемую в каждой из этих компаний? Представляется, что в качестве такой ценности для них выступала сама компания. «Фокус» в случае с изученными компаниями состоит в том, что их управленческие команды изначально, не имея для этого каких-то особых оснований, относились к компании как ценности, потенциалу, который может быть реализован в великой компании. В связи с этим хочется отметить, что для российских управленцев куда более характерен прагматический подход к компании как к активу или стоимости, а не как к ценности. Подход вполне нормальный и обоснованный, но абсолютизация руководителем данного подхода приводит к потере у сотрудников ценности компании и ценности работы в ней. Многих ли воодушевит идея построить «великий актив»? Почему этот вопрос бизнес-идеологии можно считать особенно важным? Потому что о том, что требует самого серьезного осмысления (“Ради чего мы собрались в этой компании?”), предлагается не думать как о само собой разумеющемся (“Чтобы повысить стоимость компании, разумеется!”). Пожалуй, здесь очень кстати оказывается подход Коллинза “не важно, что составляет систему ценностей компании, важно, насколько вы верите в выбранную систему ценностей”, который во многом снимает описанные противоречия. Отметим, впрочем, что руководители многих российских компаний придерживаются прямо противоположного подхода: “Не важно, разделяю ли я заявленные ценности компании, главное, чтобы они были правильными и “красивыми”.

**Конкурирующие искушения**

Следует отметить, что в России искушение менеджментом пятого уровня оказалось своевременным идеологическим ответом искушению «правильным» менеджментом. Ведь до сих пор «правильный» менеджмент доминирует в сознании большинства российских управленцев. Исторически так сложилось, что это, как правило, технократическое сознание. Поэтому подход «если каждый элемент системы управления построен правильно, то и вся система будет работать правильно, т.е. эффективно» импонирует многим руководителям, помогая свести сложность задачи управления к набору достаточно простых и понятных подзадач. Альтернативный подход можно описать так: «цель создания выдающейся компании воплощается в концепции «ежа», в соответствии с которой и выстраивается каждый элемент системы управления, а также логика и последовательность управленческих задач».

Тем не менее, то, что необходимо создавать именно выдающуюся компанию, отнюдь не очевидно. Аргумент “Сначала создайте нормальную, правильную компанию, а потом уже можете пытаться сделать из нее выдающуюся компанию” требует отдельного рассмотрения, особенно в отношении российских компаний.

С одной стороны, надо быть реалистами: да, большинство российских компаний всё ещё нуждаются в приведении в нормальное, вменяемое состояние. И “прыжок из феодализма в коммунизм” для таких компаний выглядит как очевидный авантюризм. С другой стороны, двигаясь по пути построения правильной компании, можно так никогда и не перейти к построению компании выдающейся: хотя то, что будет конкретно делаться в компании, каким бы путем она не пошла, процентов на 80 совпадет, логика движения по каждому из путей с каждым шагом будет всё более разной.

В чем заключается основное различие между двумя путями? В основу построения правильной компании закладываются некоторые нормативные представления о том, какой должна быть компания. Индивидуальные особенности данной конкретной компании рассматриваются при этом как “отягчающие обстоятельства”, которые надо, тем не менее, так встроить в общую систему, чтобы не вызвать в ней нарушений и противоречий.

В основу построения выдающейся компании закладываются вырабатываемые специально для нее представления (“концепция ежа”) о том, какой должна стать именно эта компания. При этом подход к нормативным моделям и управленческим технологиям может быть описан в рамках подхода выдающихся компаний к технологиям: они не пытаются “угнаться за прогрессом”, но становятся пионерами во внедрении тщательно выбранных технологий, согласующихся с их “концепцией ежа”. Следует отметить, что и правильные, и выдающиеся компании в России являются прежде всего конструктивной альтернативой преобладающим пока что “неправильным” и посредственным компаниям.В целом же обозначенные особенности управления компаниями, достигшими выдающихся результатов, хорошо укладываются в рамки предпринимательской модели бизнеса.

В заключение зададимся вопросом, кто же поддастся на искушение и попробует на практике реализовать модель управления Коллинза. Потенциально это два целевых сегмента: 1. собственники компаний и 2. руководители компаний предпринимательского типа. Можно предположить, что для большинства собственников труднодостижимость и рискованность реализации модели Коллинза “возьмут верх” над ее привлекательностью с точки зрения выдающихся финансовых результатов. Да и ждать этих результатов надо по российским меркам слишком долго.

Что же касается директоров (часто и собственников) активно развивающихся компаний предпринимательского типа, то многие из них фактически пошли по “пути компаний Коллинза” еще до появления книги Коллинза. И термин “искушение” здесь не совсем уместен. Получается, что тем, кто не готов принять идеи менеджмента пятого уровня книга Коллинза не поможет, а те, кто готов эти идеи воспринять –реализовали бы их на практике и без книги Коллинза? Наверное. Тем не менее роль книги Коллинза для них достаточно велика:

- моральная и концептуальная поддержка в построении выдающейся компании,

- дополнительный толчок к более амбициозному, последовательному и решительному движению по пути построения выдающейся компании

- появление “общего языка общения” для выдающихся менеджеров и распространение идей менеджмента пятого уровня в российской бизнес-среде.