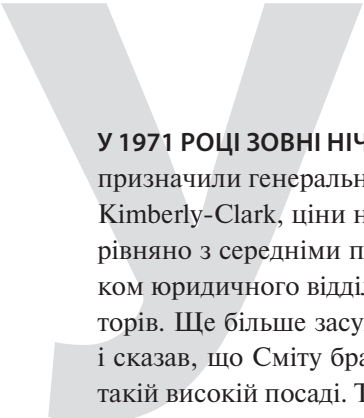


Лідерство п'ятого рівня

Тріумф скромності та несамовитої рішучості

Джим Коллінз



У 1971 РОЦІ ЗОВНІ НІЧИМ НЕ ПРИМІТНОГО чоловіка на ім'я Дарвін Сміт призначили генеральним директором старої великої паперової компанії Kimberly-Clark, ціни на акції якої за останні 20 років впали на 36 % порівняно з середніми показниками ринку. Сміт був скромним працівником юридичного відділу і сумнівався у правильності вибору ради директорів. Ще більше засумнівався, коли один з директорів відвів його вбік і сказав, що Сміту бракує деяких якостей для виконання обов'язків на такій високій посаді. Та попри це Сміт залишався генеральним директором Kimberly-Clark упродовж 20 років.

Ті 20 років стали епохою великих змін. Впровадивши їх, Сміт перетворив компанію на провідного світового виробника паперової продукції. Його грамотне керівництво дозволило Kimberly-Clark обігнати своїх конкурентів — Scott Paper і Procter & Gamble. Сукупна прибутковість акцій компанії перевищила середньоринковий рівень в 4,1 раза; вона обігнала за показниками таких маститих гравців ринку, як Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola і General Electric.

Фінансове оздоровлення такого масштабу є у XX столітті одним з найяскравіших прикладів того, як грамотний лідер може перетворити просто хорошу фірму на неймовірно успішну. І все ж дуже мало людей (навіть серед затятих любителів історії бізнесу) чули про Дарвіна Сміта. Він не прагнув популярності. Сміт є класичним лідером 5-го рівня —

особистості, в якій дивним чином поєднуються неймовірна скромність і професійне завзяття. Наше п'ятирічне дослідження показало, що керівники з таким парадоксальним поєднанням якостей здатні перетворити посередню компанію та потужну корпорацію, що трапляється вкрай рідко (дослідження описане в розділі «1 запитання, 5 років, 11 компаній»).

«П'ятий рівень» — це найвищий рівень володіння лідерськими якостями у виробленій нами ієрархії. Керівники інших чотирьох рівнів теж

П'ять рівнів лідерства

Згідно з результатами нашого дослідження, лідер 5-го рівня має найкращий набір особистих якостей для перетворення компанії з просто хорошої на по-справжньому могутню. Лідери інших чотирьох рівнів теж є гарними керівниками, але не настільки видатними, як лідери найвищого рівня. Необов'язково проходити поступово всі щаблі, щоб досягти верхівки цієї ієрархії, але повноцінний лідер 5-го рівня володіє всіма якостями, притаманними нижчим рівням, і має свої особливі секрети.

Рівень 5

Керівник вищого рангу: досягає стабільних визначних результатів завдяки парадоксальному поєднанню скромності і професійного завзяття.

Рівень 4

Ефективний керівник: розробляє стратегію розвитку компанії і надихає колектив на відданість компанії та продуктивну роботу.

Рівень 3

Кваліфікований менеджер: грамотно організовує працівників і застосовує ресурси для ефективного виконання поставлених завдань.

Рівень 2

Корисний член команди: робить великий внесок у досягнення цілей, продуктивно співпрацює з колегами.

Рівень 1

Активна людина: сприяє розвитку спільної справи своїм талантом, знаннями, навичками та вміннями.

Стисло про головне

Лише 11 компаній із 1435 зі списку *Fortune 500**, які вивчав визнаний знавець менеджменту Джим Коллінз, змогли стати видатними і зберегти цей статус (сукупна прибутковість їхніх акцій зросла щонайменше втричі) через 15 років після значної реорганізації.

Що ж спільного у цих 11 компаній? На чолі кожної з них стояв лідер 5-го рівня.

Лідери 5-го рівня володіють парадоксальним поєднанням **скромності** та **професійного завзяття**. Ця рідкісна комбінація ставить під сумнів загальне стереотипне розуміння ефективного лідерства.

Імена таких «лідерів-знаменитостей», як Лі Якокка, можуть частіше з'являтися у газетах, але лише скромні керівники на

кшталт Дарвіна Сміта з компанії Kimberly-Clark здобувають для своїх компаній вічне місце на «фінансовому олімпі».

Приклад: Дарвін Сміт, генеральний директор паперової компанії Kimberly-Clark у 1971–1991 роках, є яскравим прикладом лідера 5-го рівня. Сором'язливий та незграбний, він намагався не привертати до себе зайвої уваги, але мав при цьому залізну силу волі і рішучий намір змінити ключовий напрямок діяльності компанії попри скептичне ставлення аналітиків до цієї ідеї. Завдяки його зусиллям пересічна компанія перетворилася на світового лідера галузі, збільшивши сукупну прибутковість своїх акцій в 4,1 раза.

досягають відмінних результатів, але їхнього потенціалу недостатньо для перетворення посередньої компанії на по-справжньому видатну (більш детально — в розділі «П'ять рівнів лідерства»). Хоча лідерство 5-го рівня не єдина запорука становлення успішного бізнесу (існують й інші важливі фактори, зокрема вміння збирати ефективну команду і підтримка дисципліни в колективі), проведене нами дослідження доводить, що воно є необхідним. Кардинальна трансформація компанії можлива лише за умови грамотного управління лідера 5-го рівня. І тільки так.

* Fortune 500 — щорічний список, що складається та публікується в американському журналі Fortune. До списку входять 500 найбільших американських корпорацій, впорядкованих за валовим доходом. — *Прим. пер.*

На практиці

Скромність + завзяття = 5-й рівень

Яким чином проявляється скромність лідерів п'ятого рівня? Вони вважають, що компанія досягає успіху завдяки хорошій роботі працівників, сприятливим зовнішнім факторам і звичайному везінню, проте в разі невдачі звинувачують тільки себе. Такі керівники діють спокійно і зважено, мотивуючи співробітників гарними показниками роботи, а не своєю харизмою.

Саме в хороших показниках роботи проявляється завзяття лідерів п'ятого рівня. Вони не толерують посередність, рішуче прагнуть досягти видатних результатів усіма силами і не допускають іншого результату. Крім того, вони вміють підби-

рати послідовників, які хочуть зробити компанію ще успішнішою.

Чи можна стати лідером 5-го рівня?

Лідери 5-го рівня увінчують ієрархію лідерства і володіють всіма якостями, що притаманні лідерам нижчих чотирьох рівнів. Так, наприклад, лідери 4-го рівня розробляють стратегію розвитку і надихають колектив на відданість компанії та продуктивну роботу. Чи зможете ви перейти з четвертого рівня на п'ятий? Це можливо, але тільки за умови, що ви маєте задатки лідера 5-го рівня.

Лідери, яким *бракує* таких задатків, надзвичайно самовпевнені і не можуть коритися інтересам

Ви будете здивовані

Наша теорія лідерства 5-го рівня може видатись вам парадоксальною. Вона дійсно йде врозріз з усталеними стереотипами. Вважається, що перетворення компанії на могутню корпорацію під силу лише таким видатним особистостям, як Лі Якокка, Ел Данлеп, Джек Велч і Стенлі Голт, — вони стали справжніми знаменитостями і улюбленцями преси.

Порівняно з цими керівниками компаній Дарвін Сміт здається просто якимось марсіанином. Сором'язливий, простий, навіть дещо незграбний, він намагався не привертати уваги до своєї персони. Коли одного разу журналіст з Wall Street Journal попросив Сміта охарактеризувати свій стиль управління, той просто втупився у писаку, не знаючи, що

чогось більш значущого, ніж вони самі, наприклад, інтересам своєї компанії. При цьому лідери, які *мають* потрібні задатки, можуть розвинути їх завдяки самоаналізу або за якихось критичних обставин — таких, як серйозна хвороба.

Як дорости до 5-го рівня

Ви можете розвинути у собі задатки лідера 5-го рівня, якщо будете постійно практикуватися у наступних п'яти напрямках.

Правильна команда

Головним пріоритетом повинні бути люди, а вже потім стратегія. Спочатку посадить у свій автобус правильних людей і висадить з нього непотрібних, а *потім* уже вирішуйте, куди їхати.

Парадокс Стокдейла

Тверезо оцінюйте обставини, в яких знаходитесь, але не втрачайте надії у свою перемогу.

Маховик змін

Підтримуйте рух маховика змін вашої компанії. За постійних зусиль переломний момент неодмінно настане.

Концепція їжака

Уявіть собі, що ваша компанія — це три кола, які перетинаються: сфери діяльності, де компанія може стати лідером; оптимальна економічна модель; сфери діяльності, у яких колектив працюватиме з захопленням і самовіддачею. Зосередьтеся на тих секторах, в котрих ці кола перетинаються, і забудьте про решту.

відповісти. Сміт був одягнений у простенький костюм, носив окуляри у товстій чорній оправі і взагалі виглядав провінційним простаком, який щойно приїхав до великого міста. Після довгої паузи він нарешті висловив із себе: «Ексцентричний». Звісно, ніякої сенсаційної статті в журналі не вийшло.

Якщо ви гадаєте, що Сміт був м'якою людиною, то глибоко помиляєтеся. Його невибагливість чудово співіснувала з такою рисою характеру, як несамовита, затята рішучість. Сміт виріс на фермі в штаті Індіана. В юності він вдень працював у компанії з виробництва сільськогосподарської техніки International Harvester, щоб оплатити собі заняття у вечірній школі при Університеті Індіани. Одного разу на роботі йому відрізало палець. Кажуть, що навіть того вечора він не пропустив занят-

1 запитання, 5 років, 11 компаній

ТЕОРІЯ ЛІДЕРСТВА 5-ГО РІВНЯ БЕРЕ ПОЧАТОК з нашого дослідження, розпочатого ще у 1996 році. Ми з командою дослідників хотіли знайти відповідь на питання: чи може хороша компанія стати по-справжньому видатною, і якщо так, то яким чином? Багато знаменитих компаній досягали успіху завдяки своїм видатним засновникам (таким як Джордж Мерк, Девід Паккард і Волт Дісней) і планомірно йшли до своєї величі. А що ж робити більшості хороших компаній, які раптом усвідомлюють, що їм не судилося стати великими?

Щоб знайти відповідь на це питання, ми вивчили історії компаній, яким вдалося не просто потрапити на «фінансовий олімп», але й надовго зберегти своє місце. Ми також дослідили історії розвитку тих компаній, яким не вдалося закріпити свій успіх. Порівнюючи ці дві групи, ми виявили типові відмінності між ними.

Для дослідження ми відібрали компанії, сукупна прибутковість акцій яких упродовж 15 років до реорганізації мала середнє значення по ринку або була нижчою, а після реорганізації зросла щонайменше втричі і залишалася на цьому рівні протягом наступних 15 років (див. графік). Використовуючи дані Центру досліджень вартості цінних паперів при Чиказькому університеті, ми враховували дроблення акцій і реінвестицію дивідендів компанії. Якщо прогрес компанії був властивий усій галузі загалом, ми не брали її до уваги. З 1 435 компаній, що входили до списку Fortune 500 в 1965–1995 роках, ми відібрали лише 11 компаній, які здійснили перехід від просто хороших до по-справжньому видатних. І це не вибірка. Це справжня кількість компаній, які успішно здолали всі випробовування на шляху свого розвитку.

Середня сукупна прибутковість акцій цих 11 компаній впродовж 15 років після їхньої реорганізації перевищувала середній показник на ринку в 6,9 раза. Для порівняння: прибутковість акцій компанії General Electric за керівництва Джека Велча у 1986–2000 роках перевищувала середній показник на ринку в 2,8 разу. Один долар, інвестований у 1965 році в компанію, що пройшла трансформацію від хорошої до видатної, приніс би 470 доларів прибутку в 2000 році, тоді як така інвестиція в «звичайну» компанію принесла б лише 56 доларів. Це просто вражаючі цифри, особливо якщо мати на увазі, що вони стосуються колись зовсім непримітних компаній.

Для кожної такої компанії ми підбирали найбільш показовий приклад для порівняння за схожістю напрямку діяльності, розміру, віку, цільової аудиторії та показників рентабельності до моменту початку трансформації. Ми також хотіли з'ясувати, від чого залежить стабільність, дослідивши шість компаній, що ненадовго поліпшили свої показники, але потім повернулися на попередній рівень. Для більшої об'єктивності ми спеціально шукали для порівняння компанії, показники яких до початку перетворень були кращими, ніж у компаній, які змогли зрештою перейти у ранг видатних.

Упродовж нашого дослідження, що тривало з 1996 по 2000 рік, 22 фахівці у групах по четверо-шестеро осіб аналізували кількісні та якісні дані. Що стосується якісних даних, то ми прочитали близько 6000 статей, провели 87 бесід з керівниками вищої ланки, проаналізували службові документи щодо стратегії розвитку компанії і вивчили звіти аналітиків. Що стосується кількісних даних, то ми проаналізували фінансові показники компаній, дослідили рівень заробітної плати керівного складу і плінність керівних кадрів, проведені компаніями скорочення і реструктуризації, оцінили наслідки укладення угод придбання і реалізації активів, на ціни акцій. Потім ми звели всі результати, щоб виявити рушійні сили переходу компанії з розряду хороших у ранг видатних. Однією з таких рушійних сил виявилася наявність лідера 5-го рівня (інші фактори див. у розділі «Не 5-м рівнем єдиним»).

Оскільки лише 11 компаній виявилися такими, що здійснили якісний перехід від хороших до видатних показників, результати нашого дослідження мали відповідати суворим стандартам, щоб бути по-справжньому достовірними. Кожен фактор успішності було виявлено у період трансформації в усіх 11 компаніях незалежно від галузі їхньої діяльності (від сталеливарної до банківської), періоду реорганізації (з 1950-х до 1990-х), обставин (просто низький рівень прибутків чи глибока криза) або річного обороту (від десятків мільйонів до десятків мільярдів доларів). Крім того, ми виявили кожен з цих факторів у 30 % компаній, з якими порівнювали успішні підприємства. Єдиним фактором, який різко відрізняв компанії, що змогли піднятися на вищий рівень, від менш успішних, було керівництво компанією лідером 5-го рівня.



Джерело: Copyright © 2005 Джим Колінз. Всі права захищено.

тя, а наступного дня вже знову був на роботі. Пізніше цей бідний, але наполегливий юнак вступив до Гарвардської школи права.

Таку ж наполегливість він проявив і при керуванні компанією Kimberly-Clark. Через два місяці після того, як Сміта призначили генеральним директором, лікарі діагностували в нього рак носоглотки і сказали, що йому залишилося жити менше року. Сміт відповідально поінформував про діагноз раду директорів, заявивши, що смерть не входить в його плани. Робочий графік Сміта, як і раніше, залишався насиченим, хоча він щотижня літав з Вісконсина до Г'юстона, де проходив курс променевої терапії. Після вироку лікарів Сміт прожив ще 25 років, 20 з яких працював на посаді генерального директора Kimberly-Clark.

Відважна цілеспрямованість Сміта стала основою перетворення компанії Kimberly-Clark. Саме ця риса допомогла Сміту прийняти доле-носне рішення в історії компанії — продати фабрики.

Незабаром після свого призначення Сміт з командою топ-менеджерів дійшли висновку, що основний напрямок діяльності компанії — виробництво крейдованого паперу — розвивається дуже мляво: економічні показники були слабкими, так само, як і конкуренція на ринку. Але керівництво вирішило: якщо вони вийдуть на бурхливий ринок паперової продукції побутового призначення, то конкуренція з боку таких сильних гравців ринку, як Procter & Gamble, змусить Kimberly-Clark або добитися відмінних результатів, або загинути.

І ось, немов генерал, який, висадившись на чужому березі, спалив свої кораблі, Сміт оголосив про продаж геть усіх фабрик. Виручені кошти пішли на розвиток споживчого сегменту, зокрема були зроблені капіталовкладення у такі бренди, як підгузки Huggies і серветки Kleenex. Економічні видання охрестили такий крок «дурістю», акції компанії впали у ціні. Сміта це не збентежило. Через двадцять п'ять років Kimberly-Clark придбала компанію Scott Paper і обійшла показники Procter & Gamble в шести товарних категоріях з восьми. Вже вийшовши на пенсію, Сміт так згадував про свою роботу на посаді генерального директора Kimberly-Clark: «Я робив усе можливе, щоб відповідати своїй посаді».

Ми теж здивувалися

Ми детально розглянемо феномен лідерства 5-го рівня, але не менш важливо розповісти про обставини, за яких він власне був відкритий. Починаючи своє дослідження, ми зовсім не мали на меті виявити якийсь особливий тип лідерства. Ми просто хотіли знайти відповідь на питання: «Чи може хороша компанія стати видатною, і якщо так, то яким чином?» Більше того, я навіть просив свою команду применшувати значення топ-менеджерів при аналізі діяльності компаній, щоб уникнути поширеної зараз примітивної думки, нібито все залежить саме від особистості керівника.

Але лідери 5-го рівня самі знайшли нас. Дослідники при всьому своєму бажанні не могли нехтувати роллю керівників успішних компаній, адже, за їхніми словами, в цих людях було щось унікальне. Я ж твердо стояв на своєму, говорячи, що лідери цих компаній нічим особливим не відрізняються від лідерів не дуже успішних організацій. Ми довго сперечалися, але, як завжди, перемогла статистика. Керівники компаній, які змогли перейти з розряду хороших у ранг видатних і утримувати свої позиції протягом 15 і більше років, були надзвичайно подібними один до одного і надзвичайно відрізнялися від керівників компаній, які добивалися скромніших результатів. І було неважливо, чи знаходилася компанія у глибокій кризі, чи просто у затяжному складному періоді, чи виробляла вона споживчі товари, чи промислову продукцію, пропонувала товари чи послуги. Всі успішні компанії у період своєї трансформації були керовані лідером 5-го рівня.

Більше того, менш успішні компанії, з якими ми порівнювали свої 11 видатних компаній, мали теж одну спільну характеристику — відсутність на вищій керівній посаді лідера 5-го рівня. Тому надзвичайно важливо, що ми виявили феномен лідерства 5-го рівня емпіричним шляхом, а не одразу ж зробили його dokonаним фактом. Важливим є і те, що наше відкриття йде врозріз не лише з усталеними стереотипами про лідерство, а і з сучасною теорією менеджменту (більш детально про висновки нашого дослідження розповідається у розділі «Не 5-м рівнем єдиним»).