

# **КАК ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ? ВЫХОД СОБСТВЕННИКА ИЗ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Часть 5

«Идеальный управляющий» — какой он?



**«Управляем предприятием»**



## **Елена Буравлева**

**Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация – структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение**

**операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>**

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса. Цель статьи – разобраться, каковы основные формы взаимодействия между собственником и наемным менеджером, в чем заключаются «подводные камни» передачи управления и какие механизмы необходимы, чтобы получить желаемый эффект. В этой части статьи затронут вопрос о том, каковы должны быть качества наемного руководителя, чтобы он эффективно вписался в выбранную модель управления.

Первое, что надо сразу отметить — идеального наемного директора нет. Так же, как и нет готовых рецептов «где найти», «как на 100 % убедиться в кандидате еще на этапе отбора» и прочих «волшебных пилюль», которые так всем нам хочется получить. И тем не менее, нужно стремиться подобрать такого наемного директора, который в наибольшей степени соответствует вашему «идеалу».

### Модель компетенций руководителя топ-уровня

Формирование профиля требований к «идеальному» управляющему — важная и трудоемкая подготовительная работа, чья задача — снизить риски на этапе испытательного срока и повысить вероятность того, что принятый в компанию руководитель будет работать в ней долго и продуктивно. Профиль требований (или модель компетенций) определяется исходя из ответа на два вопроса:

- какие действия, по вашему мнению, должен демонстрировать новый руководитель, как он должен себя вести?
- какими знаниями, навыками и внутренними ценностями (отношением к тем или иным вопросам) он должен обладать, чтобы успешно и постоянно демонстрировать это поведение?

Прежде всего приведу перечень основных компетенций руководителя<sup>1</sup>. Его можно (хотя и достаточно условно) разделить на две группы: знания и навыки в области управления и внутренние ценности.

#### Качества личности и навыки в области управления:

- готовность взять на себя ответственность за результат (личный и коллективный);
- ориентация на результат (а не на процесс);
- системность мышления;
- стрессоустойчивость, отсутствие страха перед неопределённостью;
- лидерство, умение и готовность вести за собой;
- автономия, способность действовать самостоятельно;
- предпочтение коллективного результата личному, способность к командной работе;
- умение организовать других;
- готовность к непопулярным решениям.

#### Внутренние ценности (отношения, позиция):

- позитивное отношение к людям, уважение позиции и взглядов других людей, готовность слышать других;
- гибкость и широта взглядов, стремление развиваться, открытость новой информации;
- желание и способность учить других;
- честность и порядочность.

Отмечу, что если знания и навыки описывают в основном обязательные действия и поведение, которые должен демонстрировать наемный руководитель компании,

<sup>1</sup>Перечни компетенций руководителя есть в различных источниках. В целом они более-менее совпадают, однако есть и различия между ними. Список, который приводится в этой статье, основан на моем личном опыте и знании наиболее проблемных зон, с которым приходится сталкиваться собственнику при передаче управления..

то внутренние ценности — не всегда обязательные характеристики руководителя, я привела лишь наиболее часто встречающиеся. Однако они могут и не совпадать с вашими ценностями (подробнее об этом — во врезке).

На практике, как правило, ни один кандидат не подходит полностью сформированному вами профилю требований. Поэтому наша дальнейшая задача — рассказать о некоторых ключевых качествах, которые важно оценить при выборе наемного директора.

## Зависимость компетенций от модели управления компанией

Компетенции руководителя компании можно разделить на две группы:

- те, которые необходимы в принципе для эффективной работы на позиции управляющего компанией, независимо от выбранной модели управления;
- те, которые являются значимыми для конкретной модели управления.

Это разделение показано в таблице 1. К первой группе качеств можно отнести:

1. **готовность брать на себя ответственность за результат (как личный так и коллективный).** Причем не только за положительный, но и за отрицательный. То, что в психологии принято называть «внутренний локус контроля». Важно уметь отличать это качество от стремления будущего руководителя получить полномочия. Их внешние проявления сходны, но суть совершенно разная. В первом случае актив-

### Корпоративная культура и ваша система ценностей

Наемный руководитель должен быть носителем корпоративных ценностей. Тех ценностей собственника, которые последний вложил в компанию при ее создании. Для руководителей более низкого уровня возможно более мягкое требование — лояльность, когда его внутренние ценности не противоречат корпоративным. Но для руководителей верхнего звена лишь «непротиворечивость» неприемлема. Они должны быть именно четкими приверженцами, носителями и распространителями ваших корпоративных ценностей. Особенно это важно для модели управления развитием.

Это в равной степени относится и к сотрудникам, сделавшим карьеру вну-

три компании, и к внешним наемным менеджерам. Принято считать, что человек, достаточно долго проработавший в компании и успешно построивший в ней свою карьеру, уже является носителем корпоративных ценностей. Однако опыт показывает, что это далеко не так. Часто на позиции менеджера среднего звена не видно его глубинной системы ценностей, которая проявляется при обретении сотрудником большей самостоятельности и власти.

Именно поэтому надо особенно тщательно проверять систему ценностей и картину мира кандидата на позицию наемного директора.

ное желание, как правило, отсутствует, но есть понимание необходимости. Во втором присутствует активное желание власти при внешней атрибуции ответственности за неудачи (ответственность приписывается «злым силам» и другим неконтролируемым обстоятельствам);

2. **ориентация на результат (а не на процесс).** Способность выстраивать процессы и систематизировать деятельность особенно пленяет собственников — зачастую именно этого и ждут от наемного руководителя. К сожалению, многие директора преуспели в написании процедур и регламентации деятельности, но при этом теряют из виду цель, ради которой все делается. Вам же нужен человек, который способен внятно ответить на вопрос: «Для чего?»;
3. **системность мышления** — способность видеть целое и взаимосвязи между элементами этого целого, устанавливать причины и следствия.

Это далеко не полный перечень, однако исходя из личного опыта скажу, что данные критерии наиболее важными, поскольку:

- крайне трудно развиваемы — готовность брать на себя ответственность, ориентация на результат практически не поддаются развитию через тренинги и образование; системность мышления можно разработать, если у человека есть к этому предпосылки (так называемые «базовые свойства личности», способности);
- их отсутствие можно завуалировать, подложив потенциальному работодателю красивое резюме и весомый послужной список — такое описание воспринимается как достаточный аргумент, не требующий проверки.

**Таблица 1. Компетенции руководителя компании и их зависимость от выбранной модели управления.**

Компетенции руководителя компании	Не зависят от выбранной модели управления	Зависят от выбранной модели управления
<b>Качества личности и навыки в области управления</b>		
готовность взять на себя ответственность за результат	+	
ориентация на результат (а не на процесс)	+	
системность мышления	+	
стрессоустойчивость, отсутствие страха перед будущими проблемами (неизбежными)	+	
лидерство, умение и готовность вести за собой		+
автономия, способность действовать самостоятельно или напротив, способность к командной работе		+
предпочтение коллективного результата личному	+	
умение организовать других	+	
готовность к непопулярным решениям	+	
<b>Внутренние ценности (отношения, позиция)</b>		
позитивное отношение к людям, уважение позиции и взглядов других людей, готовность слышать других	+	
обучение и стремление постоянно развивать себя как руководителя	+	
гибкость и широта взглядов, стремление развиваться, открытость новой информации	+	
честность и порядочность	+	

## Стили лидерства и модели управления компанией

Набор компетенций, которые зависят от выбранной модели управления, будет различаться в зависимости от того, какая модель управления выбрана собственниками. Некоторые качества будут важны для обеих моделей, но степень их выраженности должна быть разной.

В первую очередь, это касается стиля лидерства (демократичного или авторитарного) и степени автономии. Для модели «Управление развитием» критичными качествами будущего руководителя компании будут лидерство демократичного типа и умеренная автономия (таблица 2). Для модели «Управление инвестициями» данные качества могут присутствовать, однако они могут сыграть отрицательную роль в ситуациях, когда:

- собственник, передающий управление — авторитарный лидер. В этом случае наемному руководителю будет крайне сложно завоевать авторитет и достигнуть результатов без смены управляющей команды, привыкшей к жесткому стилю;
- если основная цель, которую ставят перед управляющим, — реорганизация бизнеса, антикризисное управление.

В этом случае предпочтительнее лидерство авторитарного типа и высокая степень автономии. Такие качества наемного руководителя обеспечат собственнику полный выход из оперативного и стратегического управления в позицию инвестора.

**Таблица 2. Зависимость компетенций от модели управления компанией.**

Компетенции	Модель «Управление развитием»	Модель «Управление инвестициями»
Лидерство, умение и готовность вести за собой	<b>Лидерство демократичного типа</b> — стремление ориентироваться на интересы всех ключевых сторон, принимать решения по принципу «выигрыш—выигрыш». Это качество обеспечит наемному менеджеру гармоничное вхождение в компанию и работу в связке с собственником, участвующим в управлении бизнесом на уровне стратегии.	<b>Лидерство авторитарного типа</b> — стремление к самостоятельному принятию решений и их трансляции вниз исполнителям.
Автономия, способность действовать самостоятельно/ способность к командной работе	<b>Отсутствие стремления к жесткой автономии, способность к командной работе.</b> В этой модели собственник и наемный руководитель компании работают в тесном взаимодействии, фактически командой. Данное качество обеспечивает поддержание баланса ответственности между собственником и наемным руководителем.	<b>Высокая степень автономии</b> — способность действовать полностью самостоятельно без указаний и «направляющей руки» сверху.

По поводу лидерства хотелось бы отметить еще один важный момент: помимо стиля лидерства (демократичное/авторитарное), для успешного «встраивания» топ-менеджера важна модель управления, в рамках которой он проявляет свое лидерство. Существуют две модели лидерства — харизматическое и экспертное.



1. **Харизматическое лидерство** — это лидерство, построенное на энергетике, обаянии лидера, его умении вдохновлять и вести за собой. В большинстве случаев харизматический лидер пользуется уважением и симпатией коллег не только как руководитель, но и как человек.
2. **Экспертное (профессиональное) лидерство** — лидерство, основанное на том, что руководителем стал лучший эксперт и профессионал, который быстрее других может решить любую сложную проблему или организовать ее решение как руководитель.

Какая из моделей лидерства предпочтительнее? Ответ на этот вопрос зависит от многих параметров и прежде всего от:

- **выбранной модели управления.** Для модели «управление развитием» предпочтительнее экспертное лидерство (в противном случае может начаться борьба за влияние с собственником). Для модели «управления инвестициями» предпочтительнее харизматическое лидерство;
- **отрасли.** Харизматическая модель более приемлема в тех отраслях, где наиболее значимы коммуникации, умение расположить к себе людей, влиять, создавать вокруг себя позитивное поле и т. п. (например, в продажах, рекламе). Экспертное лидерство больше подходит там, где не требуется высокий уровень эмоциональности, а успех деятельности в большей степени определяется профессиональными отраслевыми навыками и знаниями. Например, финансы или информационные технологии;
- **размера компании.** Экспертное лидерство больше подходит для относительно небольших компаний; крупные компании, как правило, требуют харизматического лидерства.

Для модели «Управление развитием» критичными качествами будущего руководителя компании будут лидерство демократичного типа и умеренная автономия. Однако, для модели «Управление инвестициями» данные качества могут сыграть отрицательную роль.

Еще раз отмечу, что перечисленный набор качеств не является исчерпывающим. Важно, чтобы цели, которые ставит собственник перед наемным директором в выбранной модели управления, и качества, которыми обладает кандидат на эту позицию, не исключали друг друга.

Остальные параметры, по которым обычно отбирают кандидатов (профессиональные знания, различные управленческие навыки и прочее), остаются за рамками данного ма-

териала, поскольку их влияние на успешность передачи управления намного ниже. Дополнительные навыки или знания можно приобрести. В отличие от них, система ценностей и качества личности формируются годами и слабо поддаются корректировке. Поэтому именно на них собственнику необходимо ориентироваться в первую очередь, передавая свой бизнес в управление.