



# **Эффективность менеджерских команд в публичных холдингах**

**Роман Иванов**  
**Партнер**

# Структура презентации

- **Цели презентации**
  - Обозначить акценты в новых требованиях к менеджерам
  - Обозначить причины столкновений между СД и Правлением
  - Опыт команд, которые преодолели барьеры в работе
  - Выделить полезные идеи для повышения эффективности команд в корпоративном управлении
- **Менеджер под увеличительным стеклом**
  - Что поменялось после IPO
  - Каково быть менеджером такой компании
- **СД и Правление – «заклятые друзья»**
  - Гражданская война в корпоративном менеджменте, причины и следствия
  - СД и Правление – одна команда, каждый должен играть свою роль.
- **2К – конструктивная конфронтация**
  - 2К модель – почему именно так?
  - Как это работает для конкретного менеджера
  - Как оценить и что делать с командой?
- **Резюме**
  - На что посмотреть, индикаторы проблем
  - С чего начать профилактику

## Что меняется после IPO – больше факторов для контроля при принятии решений

До IPO (обычно)	После IPO (ожидается)
<b>Кто оценивает?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Никто или непосредственный руководитель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совет директоров</li> <li>• Потенциальные инвесторы</li> <li>• Рейтинговые агентства</li> <li>• Непосредственный руководитель</li> </ul>
<b>Что оценивают?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действия</li> <li>• Результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слова</li> <li>• Результаты</li> <li>• Действия</li> </ul>
<b>Последствия ошибок</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упущенная выгода</li> <li>• Дополнительные затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение стоимости компании</li> <li>• Испорченный имидж</li> <li>• Упущенная выгода</li> <li>• Дополнительные затраты</li> </ul>

## Следствия – работать стало труднее, но это цена инвестиций

- Решение перестает быть внутренним делом компании, следовательно надо учитывать больше факторов при его принятии и озвучивании.
- Необходимо учитывать большее число рисков внешней среды, нет опыта их оценки.
- Делегировать становится труднее, т.к. ответственность и цена ошибки выше, следовательно есть тенденция к концентрации решений и снижению скорости их принятия.
- Непрозрачность последствий решений подталкивает менеджеров не принимать или скрывать сам факт принятия решений, что создает вакуум вокруг компании и искаженные коммуникации внутри.
- Рост персональной ответственности подталкивает менеджеров к избыточной эскалации решений или расширению круга лиц его принимающих, что сильно снижает качество и скорость принятия решений.

**Получив доступ к инвестициям,  
компания стоит на пороге снижения эффективности управления**

## Каково с этим справляться?

- **Новые правила принятия решений и люди их принимающие**
- **Новые критерии принятия решений**
- **Новая отчетность**
- **Старые каналы распространения информации перестают работать**
- **Новые требования к результатам как по качеству, так и по уровню эффективности**
- **Много новых проверяющих, внешних экспертов**

## Типичные «гражданские войны» в корпоративном управлении

	Совет директоров	Правление и менеджеры
1.	<p><b>«Сейчас мы их «нагнем»</b></p> <p>Жестокий контроль и абсурдные требования к результативности</p>	<p><b>«Попробуй меня поймать»</b></p> <p>Соккрытие фактов, подтасованная отчетность, преувеличение рисков и проблем</p>
2.	<p><b>«Мы принимаем решения»</b></p> <p>Отсутствие контроля, недовольство качеством отчетности и уровнем проработанности предложений от менеджмента</p>	<p><b>«Мы не можем работать без решений»</b></p> <p>Отсутствие предложений, аргументации решений, прозрачной достоверной информации</p>
3.	<p><b>«Где деньги?»</b></p> <p>Принятие решений исключительно с позиции операционной эффективности</p>	<p><b>«Где инвестиции?»</b></p> <p>Аргументация предложений исключительно с позиции стратегических перспектив</p>

## Источник гражданских войн – рекомендуемая ролевая модель

### Совет директоров

Процесс разделения владения и управления, амбициозные менеджерские команды надо направлять и страховать, акционеры инициативно делятся идеями с менеджерами, ставят им задачи.

### Правление

Формирование класса топ-менеджеров, психотип – инициативный, лидер, профессиональный менеджер организатор и исполнитель решений, голодный, мотивированный на развитие,

### Взаимодополнение целей и интересов - было

**Цель:** защита интересов Акционера (от менеджмента)

**Роль:** надзиратель

**Ожидания акционеров:** качественная проверка решений и широкая экспертиза последствий, определение вектора развития бизнеса

**Цель:** эффективное управление бизнесом с выгодой для себя

**Роль:** Исполнитель решений

**Ожидания акционеров:** инициативное предложение решений, лучших путей достижения целей

### Что изменилось?

Владение и управление разделено. Акционеры плохо понимают внутреннюю механику бизнеса, они рулевые не испытывающие желания разбираться в моторе.

Топ-менеджеры, устойчивый и многочисленный, обособленный социальный класс, завоевавший свои права и место в обществе, диктующий условия собственникам, стремящийся сам принимать решения, т.к. знает бизнес лучше

### Избегание друг друга и безынициативность - стало

#### Как быть? Провоцировать инициативу, делегировать ответственность

**Цель:** Гарантировать эффективное использование всех возможностей для роста бизнеса

**Роль:** консультант, инвестиционный консультант, аудитор

**Ожидания акционеров:** инициативное предложение новых интересных задач направленных на рост бизнеса для правления, провокация конкуренции среди менеджеров для роста инициативы

**Цель:** Эффективное управление инвестициями для роста акций

**Роль:** младший партнер

**Ожидания акционеров:** конкуренция за инвестиции, предложение интересных инвестиционных проектов в рамках стратегии, качественное освоение инвестиций, ответственность за конкурентную способность инвест проектов

- **Установка в коммуникации**
  - Не давить, а поддерживать и «челенджить»
  - Не проверят (сверять), а искать возможности
  - Не приказывать, а убеждать и влиять
- **Мотивация**
  - Похвалить за наличие нужных компетенций
  - Умные опционы
  - Прозрачные кэш-бонусы



## Конструктивная конфронтация – менеджер



# Конструктивная конфронтация – команда

## Конфронтация

Деструктивный

Конструктивный

БОЙНЯ	2К КУЛЬТУРА
<p><b>Причина:</b> Не распределена ответственность, амбициозные планы, конкурентная среда, кланы/группировки. Избегание первым лицом принятия решений</p> <p><b>Риски:</b> Много сил уходит на войну и раздел ресурсов, череда локальных побед, главной победы нет. Разделение бизнеса, создание параллельных бизнесов</p> <p><b>Что делать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матрица ответственности и полномочий</li> <li>• Коучинг первого лица и первых лиц кланов/группировок</li> <li>• Создание и культивирование клана использующего 2К КУЛЬТУРУ</li> </ul>	<p><b>Причина:</b> Понятные и согласованные зоны влияния и ответственности, установка на развитие бизнеса, конкурентная среда, четкие договоренности о ведении бизнеса (что такое хорошо и что такое плохо). Культ принятия решений и их исполнения.</p> <p><b>Риски:</b> Не заметят и потеряют эту культуру, легко переходят в «ЧАЕПИТИЕ»</p> <p><b>Что делать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рефлексировать, ценить и сохранять культуру 2К..</li> <li>• Транслировать культуру подчиненным и партнерам.</li> <li>• Принимать в команду таких же или способных меняться (оценивать эти параметры при принятии в команду)</li> </ul>
<p><b>Причина:</b> Нет сил бороться за влияние и ресурсы, нет вызовов, нет ресурсов, нет обратной связи, нет ощущения и веры в успех. Первое лицо избегает решений и коммуникаций с командой.</p> <p><b>Риски:</b> Стагнация, потеря преимуществ, уход сильных людей, отставание от рынка, трата ресурсов без эффекта</p> <p><b>Что делать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мобилизационная сессия и коучинг команды</li> <li>• Увольнение ушедших в глубокую депрессию</li> <li>• Реструктуризация бизнес модели (только чтобы возбудить конфронтацию)</li> <li>• Внешняя фасилитация решений и проектов</li> </ul>	<p><b>Причина:</b> Все давно решено, накатано, нет вызова у команды в целом и каждого менеджера в отдельности, все притерлись и научились жить в такой среде. Первое лицо принимает компромиссные половинчатые решения</p> <p><b>Риски:</b> Не видят возможностей, низкая скорость реакции на новые вводные, нет положительного темпа прироста бизнеса.</p> <p><b>Что делать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь</li> <li>• Коучинг первого лица</li> <li>• Нанять «provokatora» и поддерживать его</li> </ul>
БОЛОТО	ЧАЕПИТИЕ

- **Диагностика**

- 360 для СД и Правления по конструктивной конфронтации
- Включенное наблюдение фасилитаторов
- Сессия – обмен ожиданиями и выработка правил взаимодействия

- **Профилактика**

- Ценить различия мнений и дисциплину исполнения – работа с установками членов СД и Правления
- Регулярная обратная связь в разрезе конструктивной конфронтации и ролей по итогам принятия решений
- Матрица ответственности СД – Правление

- **Будут еще новости –  
неприменно поделимся**