



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

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>«Сейчас мы их «нагнем»</p> <p>Жестокий контроль и абсурдные требования к результативности</p>	<p>«Попробуй меня поймать»</p> <p>Соккрытие фактов, подтасованная отчетность, преувеличение рисков и проблем</p>
2.	<p>«Мы принимаем решения»</p> <p>Отсутствие контроля, недовольство качеством отчетности и уровнем проработанности предложений от менеджмента</p>	<p>«Мы не можем работать без решений»</p> <p>Отсутствие предложений, аргументации решений, прозрачной достоверной информации</p>
3.	<p>«Где деньги?»</p> <p>Принятие решений исключительно с позиции операционной эффективности</p>	<p>«Где инвестиции?»</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 конкурент 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>Причина: Не распределена ответственность, амбициозные планы, конкурентная среда, кланы/группировки. Избегание первым лицом принятия решений</p> <p>Риски: Много сил уходит на войну и раздел ресурсов, череда локальных побед, главной победы нет. Разделение бизнеса, создание параллельных бизнесов</p> <p>Что делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Матрица ответственности и полномочий • Коучинг первого лица и первых лиц кланов/группировок • Создание и культивирование клана использующего 2К КУЛЬТУРУ 	<p>Причина: 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>Риски: Не заметят и потеряют эту культуру, легко переходят в «ЧАЕПИТИЕ»</p> <p>Что делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рефлексировать, ценить и сохранять культуру 2К.. • Транслировать культуру подчиненным и партнерам. • Принимать в команду таких же или способных меняться (оценивать эти параметры при принятии в команду)
<p>Причина: 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>Риски: Стагнация, потеря преимуществ, уход сильных людей, отставание от рынка, трата ресурсов без эффекта</p> <p>Что делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мобилизационная сессия и коучинг команды • Увольнение ушедших в глубокую депрессию • Реструктуризация бизнес модели (только чтобы возбудить конфронтацию) • Внешняя фасилитация решений и проектов 	<p>Причина: 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>Риски: Не видят возможностей, низкая скорость реакции на новые вводные, нет положительного темпа прироста бизнеса.</p> <p>Что делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь • Коучинг первого лица • Нанять «провокатора» и поддерживать его
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 поделится**