



Пир-2021

СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

**«Драматургия процессов
работы коллегиальных
органов. Режиссеры и
сценаристы
управленческой и
владельческой
преемственности»**

Кулижский Александр





АЛЕКСАНДР КУЛИЖСКИЙ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР

и основатель консультационной компании «Ключевые решения», член Советов Директоров ведущих белорусских компаний

РУКОВОДИТЕЛЬ 100+ ПРОЕКТОВ

по разработке стратегий и проведению изменений, автор 20+ обучающих бизнес-программ

СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

по управлению (СМС), член Национального Института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ)

АВТОР И СО-РАЗРАБОТЧИК СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

крупных торговых и производственных компаний Беларуси, России, Украины

ЧЛЕН СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

крупных торговых и производственных компаний Беларуси, России, Украины



В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?



- Наличие хорошо проработанных «страновых» Кодексов корпоративного управления и Уставов конкретных обществ не гарантирует эффективность системы КУ
- Отличное большое расписания работы коллегиальных органов, повестка и ритмика, подготовка материалов решений не гарантируют, что вопросы будут рассмотрены, рассмотрены качественно, и будут приняты ключевые решения
- Высокие репутационные риски и «масса» этических дилемм. Поляризованность ценностей, методов, квалификации членов СД и Правлений (отсутствие общих стандартов, «ремесленничество» VS профессионализм, дискредитация работы друг друга, «политика»)
- Возможность формирования рабочих сценариев рассмотрения сложных вопросов с учетом драматургии складывающихся ролевых ожиданий участников
- Складывающиеся «игровые паттерны» и возможность их преодоления.



Зачем КУ?

Точка зрения Свойство системы	Управленческая	Владельческая
Результативность и Эффективность	Менеджмент Компании	Owner + Corporate Governance
Преимственность	Corporate Governance	Family+Corporate Governance



Владелец и Ко

1. Владелец и его стейкхолдеры
2. Владельческая и управленческая преемственность
3. Владельческая эффективность
4. Владельческое управление
5. Владельческий контроль
6. Владельческое «воспитание» (как компании, так и преемника). От контроля к доверию.
7. Владельческая «базароответственность»: R-A-L
8. Владельческая «топопривлекательность»
9. Владелец как ключевой шанс и риск бизнеса



Классические проблемы корпоративного управления

1. Традиционная агентская проблема — дискриминация менеджерами собственников через присвоение их прав.
2. Проблема мажоритарий-миноритарий — дискриминация контролирующим акционером миноритариев (величина дискриминации = премия за контроль)
3. Проблема стейкхолдера — имеют ли другие стейкхолдеры какие-либо права, аналогичные правам собственников/совладельцев. Следствие — проблема представительства (как должны быть представлены в системе КУ различные группы акционеров и другие стейкхолдеры)



Большая «игра»

Агент – не подчиненный Принципала, Принципал – не руководитель Агента

Агент – подотчетное перед Принципалом лицо. Это значит, что Принципал не задает планы действий Агента, но оценивает его отчеты о результатах

Подотчетное лицо (например, доверительный управляющий) отчитывается перед Принципалом о трех вещах:

1. о том, как он понимал интересы Принципала,
2. о его собственных решениях, принятых им в интересах Принципала,
3. об исполнении этих решений.

Взаимоотношения и взаимодействие А и П носит «игровой» характер

Для «прочистки» коммуникации и взаимодействия должны быть введены «правила игры»

Смысл Corporate Governance – это **«правила корпоративной игры»**, в которую всерьез играют владельцы, менеджеры и прочие участники корпоративных отношений (независимо от публичности компании)

Однако «правила игры» \neq «правила играния». \neq «турнирным правилам». Обучившись «правилам игры», вы еще не научитесь выигрывать...



Правила

1

Правила игры:

процедуры и правила, зафиксированные в законах о корпоративном управлении и уставах обществ

2

Турнирные правила:

особенности большого расписания отдельной компании, план, ритм, повестка, сроки в работе коллегиальных органов

3

Правила играния:

процедура подготовки, рассмотрения отдельного вопроса, принятие ключевого решения с учетом интересов стейкхолдеров



Схема «игрового без правил» взаимодействия субъектов («управление»):

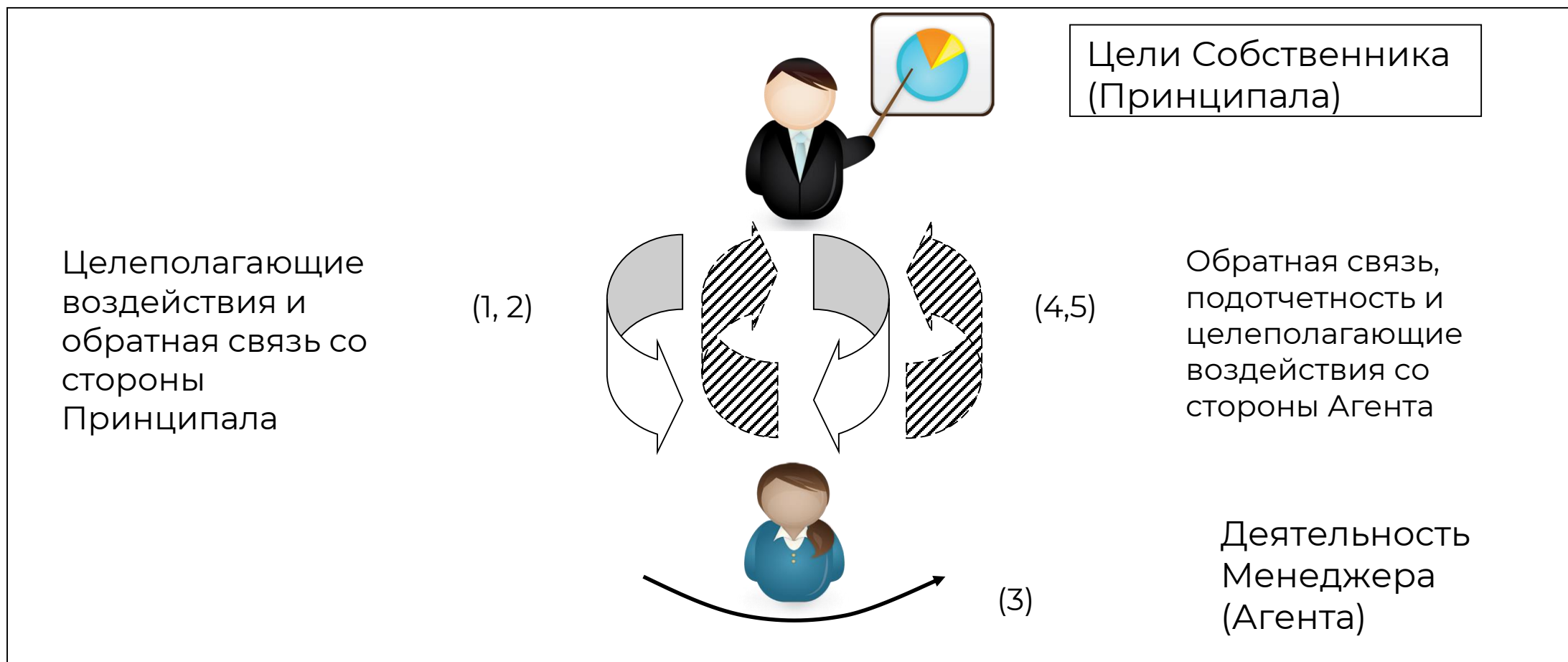
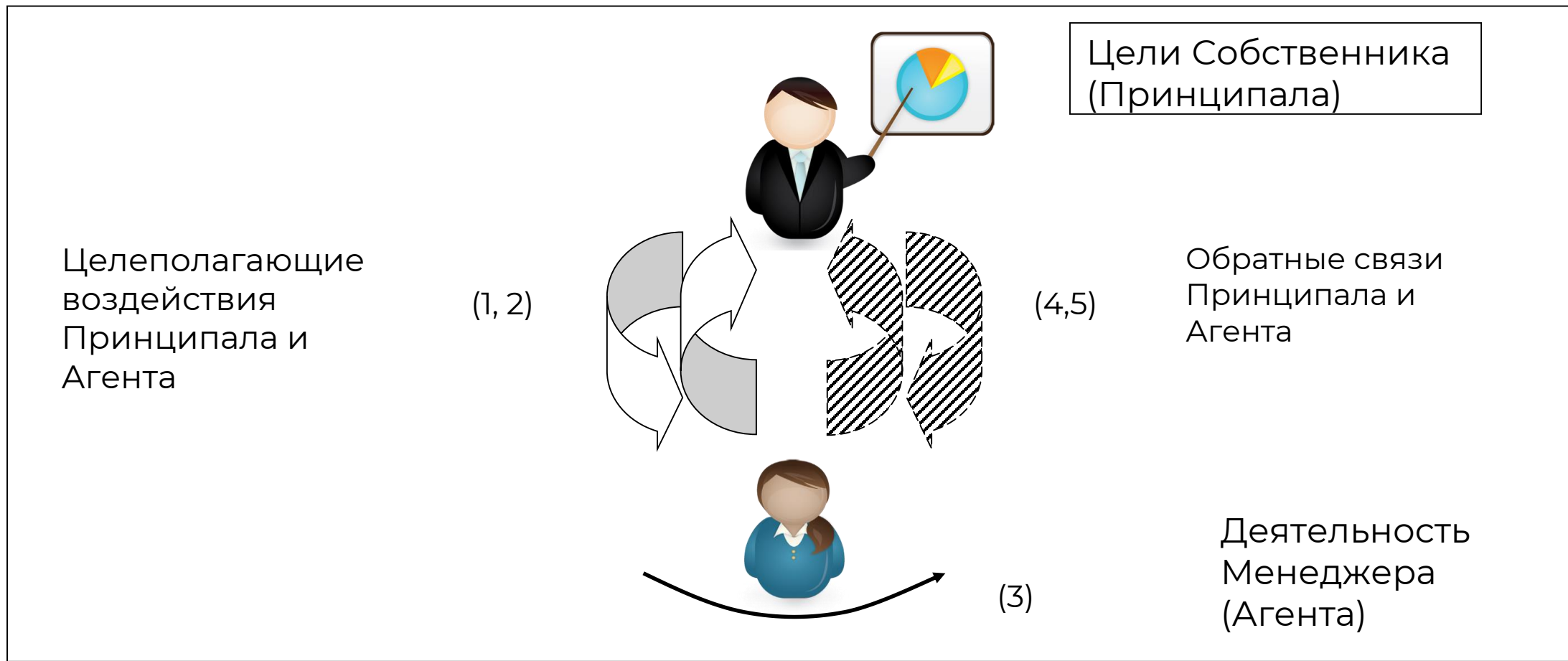


Схема «игрового по правилам» взаимодействия агента и принципала (управление):



Понятие «собственник» и близкие понятия:

- ❑ Собственник = «субъект хотения» или «субъект соблазна», владелец контрольного пакета (кворума)
- ❑ Совладелец (партнер ≠ акционер)
- ❑ Капиталист (реализовавшийся инвестор)
- ❑ Инвестор (потенциальный капиталист)
- ❑ Предприниматель (учредитель)
- ❑ «Грюндер» (первое поколение владельцев)
- ❑ Менеджер (управленец без права владения)
- ❑ Бизнесмен (совладелец, участвующий в управлении)
- ❑ Хозяин (собственник = менеджер)
- ❑ Лидер (собственник = ПСД)
- ❑ Наследник (вероятный будущий собственник, совладелец)



Структурные элементы драмы

1. Драматическая ситуация
2. Конфликт
3. Драматическая перипетия
4. Характеры
5. Событие
6. Брешь



Факторы, определяющие драматическую ситуацию:

1. Персонаж находится в безвыходном положении
2. Угроза развития этой ситуации заставляет его искать выход
3. Он ищет выход и вступает в борьбу с антагонистом – с тем, кто ему угрожает



Драматическая ситуация:

- ✓ Происходит здесь и сейчас
- ✓ Заставляет искать выход
- ✓ Бросает характеру вызов
- ✓ Возбуждает интерес участников и зрителей
- ✓ Превосходит возможности характера
- ✓ Мобилизует все резервы
- ✓ Резко меняет баланс сил



Сюжеты драматических ситуаций!

1. Парадокс Порядка.
2. Парадокс точности.
3. Парадокс последствий.
4. Парадокс потери ценности.
5. Парадокс Эвереста
6. Парадокс творчества.



4 типа «шизоидности» и 8 рисков, связанных с ролью владельца

Тип владения и управления	Управленческая преемственность	Владельческая преемственность
1. Собственник = Менеджер	Кризис подотчетности. Первое лицо неподотчетно	Двойной шок потери лидера владельца и управленца
2. Собственник ≠ Менеджер	Кризис перехода к «Экипажности». Перестройка на ходу	Смена лидера. Кризис корпоративных ценностей
3. Партнерский бизнес	«Небольшие расхождения по миссии». Менеджер – «слуга двух господ»	Дети партнеров вряд ли будут партнерами. Вероятность «разводов»
4. Родовой бизнес	«Отцы и дети». Наследник и топы: кто «старше»? Наследник должен заслужить право на управление.	«Папа, если мы партнеры, выкупи мою долю»

Цикл драматической ситуации:

- Боль
- Мотив
- Намерение
- Цель
- Действия
- Новая драматическая ситуация - боль



Управленческий цикл «восьмерка»



Альтернативный фактор – содержательный драйвер который мы выводим из немедленной угрозы в драматической ситуации

Семь категорий страхов и угроз:

1. Удар по самоуважению и власти – *кто инициатор, чье решение,*
2. Профессиональный провал -
3. Существенный вред - *ущерб, убыток*
4. Угроза «смерти», *увольнения, снятия с проекта*
5. Угроза благополучию «семьи» - *команды, важных стейкхолдеров*
6. Угроза жизни компании - *банкротство, закрытие предприятия*
7. Угроза человечеству, *стратегический тупик, отраслевой кризис*



Типы участников в драматических ситуациях

1. «Наши знакомые» - партнеры и исполнительные директора
2. «Underdog» (Андердог) – корпоративный секретарь, руководитель ревизионной комиссии, руководитель комитета
3. «Потерянные души» - пассивные миноритарии, «не оправдавшие доверия»
4. «Идолы» - ПСД, ГД, НД



С кем имеем дело в проекте?

МАТРИЦА «СИСТЕМНЫЙ ИГРОК» (Я в системе и ситуации)

Сильный игрок:	«Законодатель» (Автор) 	«Министр» (Чиновник) 	«Терминатор» 
Средний игрок:	«Подрядчик» (Соавтор) 	«Ключевик» 	«Революционер» 
Слабый игрок:	«Проигрывающий» 	«Винтик» 	«Герострат» 
	Создает систему	Поддерживает систему	Разрушает систему

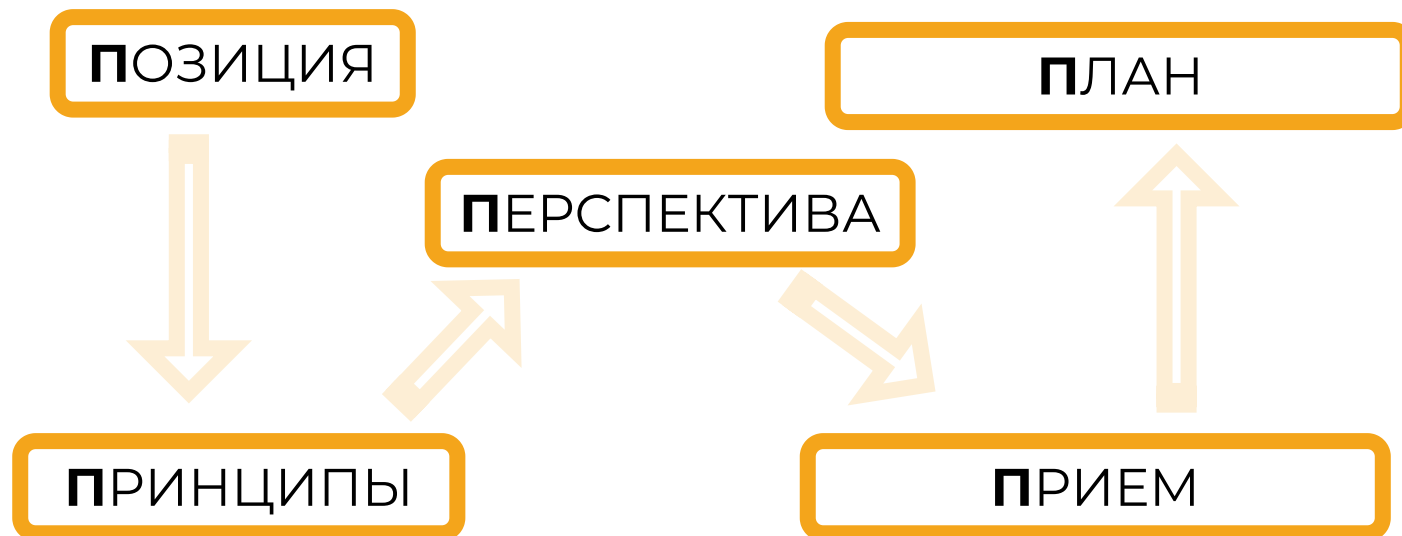
Конфликт – ключевое слово драмы

3 круга конфликта:

1. Внутренние конфликты:
 - ✓ Конфликт с телом - *с функционалом, рабочим местом*
 - ✓ Конфликт с эмоциями – *с мотивацией*
 - ✓ Конфликт с разумом – *с компетентностью и требованиями квалификации*
2. Личностные конфликты:
 - ✓ Конфликты в семье – *с членами команды, с сотрудниками других подразделений*
 - ✓ Конфликты с любимыми – *с начальником/подчиненным*
3. Внеличностные конфликты
 - ✓ Другие люди – *с поставщиками, конкурентами, клиентами и пр.*
 - ✓ Физическое окружение – *форс-мажоры*
 - ✓ Техногенное, социальное, политическое окружение



Стратегия: 5П



План деятельности (намечаемая стратегия - сформулированная)

Принципы делового поведения компании (осуществляемая, реализуемая стратегия)

Позиция (ценная) на реальных рынках реальными продуктами – взгляд вниз

Перспектива (теория бизнеса данной организации – П. Друкер) – взгляд вверх

Прием (уникальный маневр)



Ошибки стратегии и их цена

№	Ошибка	Цена
1	Самоуверенность	
2	«Интеллектуальная бухгалтерия»	
3	Сила статус-кво	
4	Встать на якорь	
5	Эффект непокрытых издержек	
6	Стадный инстинкт	
7	Ложные страхи	
8	Самообман	

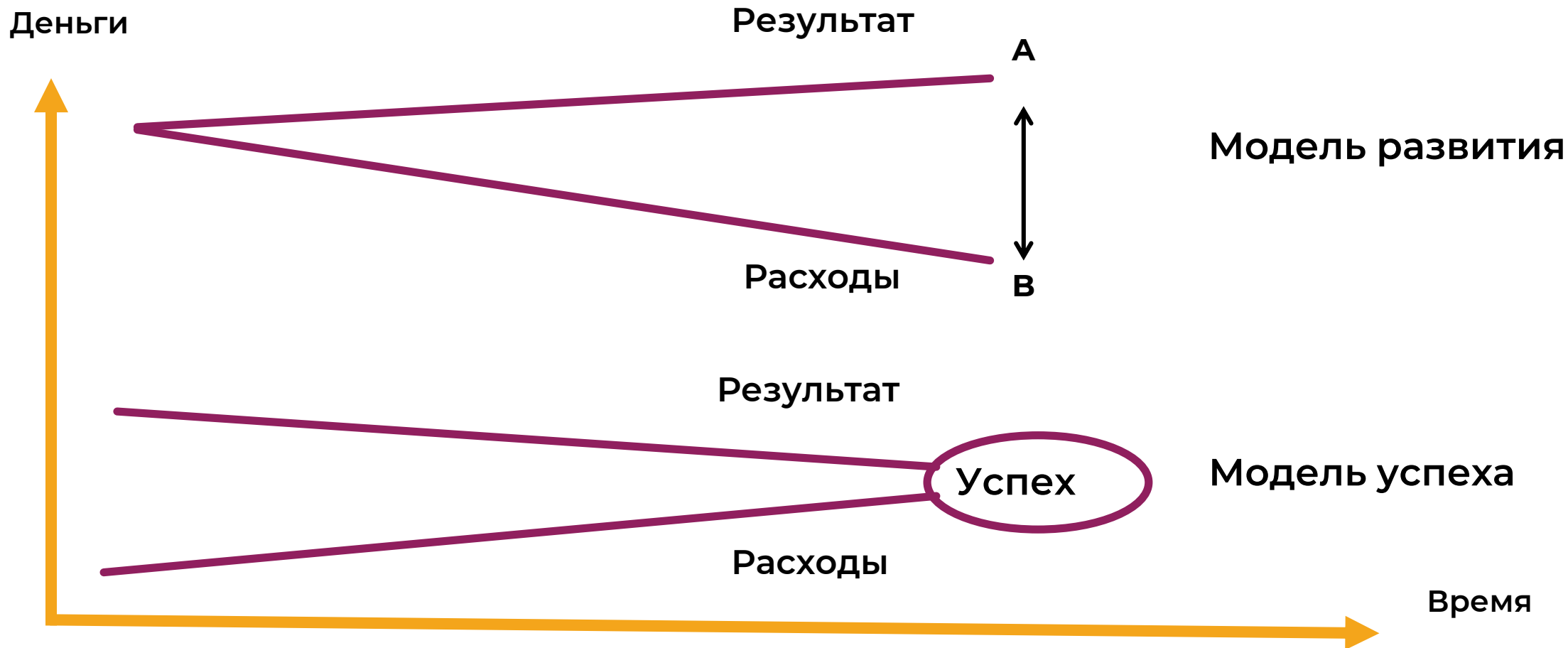


Правила развития конфликта

1. Вначале цели персонажей несовместимы и недостижимы
2. Извне угрожает альтернативный фактор
3. Есть давление времени. Проблему нужно решить здесь и сейчас
4. Участники активно или пассивно двигаются к катастрофе, катарсису, развязке.
5. Что будет делать персонаж в следующий момент?
6. Конфликт развивается как эмоциональный опыт персонажей



Модель успеха и развития

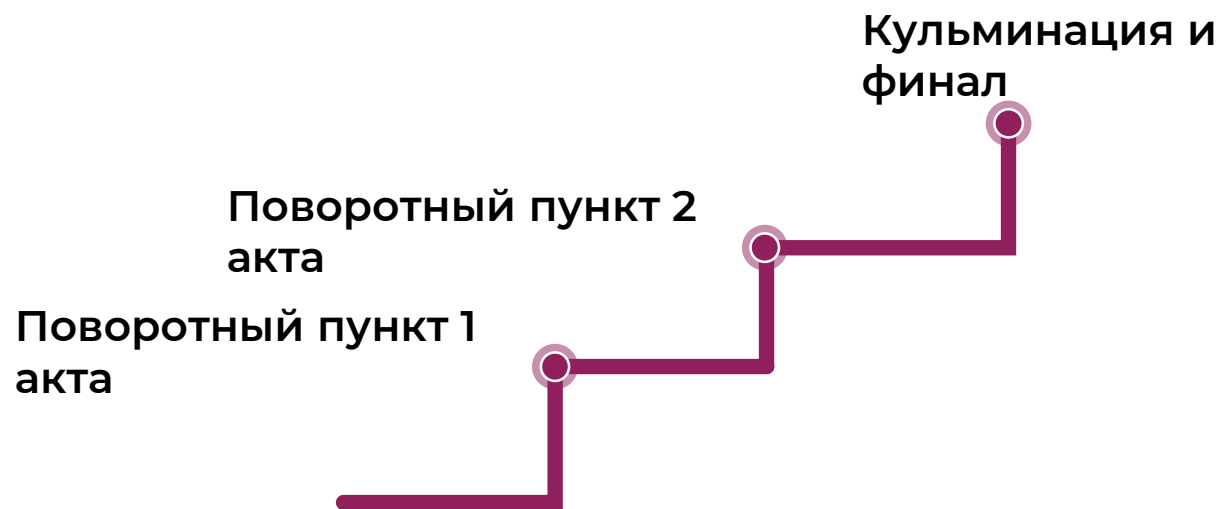


3 Ступени развития конфликта

Первый акт: установление конфликта

Второй акт: усложнение проблем

Третий акт: кульминация (катастрофа, развязка, катарсис)

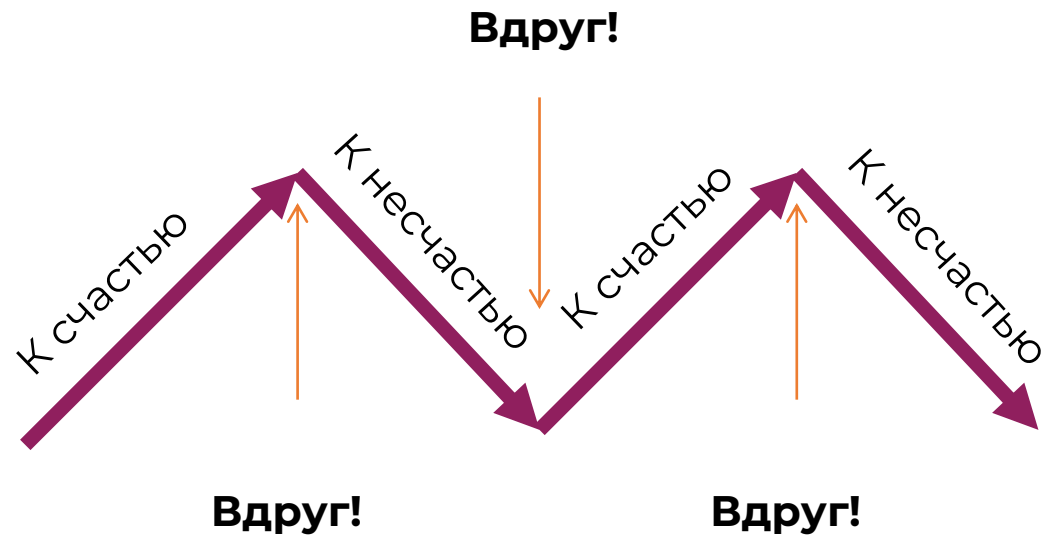


Драматическая перипетия

движение из крайности в крайность

Счастье – оценка информации – несчастье

Несчастье – оценка информации – счастье



Характер

1. Должен иметь главную **сквозную цель**
2. Отвечает на вопросы:
Кто? Что делает? Для чего делает?
3. Входит в конфликт. Установка - философия действий в конфликте
4. Должен иметь первоначальный облик
5. Закономерное непредсказуемое действие – главная поворотная точка в развитии характера



Матрица ролей

	Труд, работа	Игра	Общение, коммуникация	Познание
Большой цикл	крестьянин	воин	писатель	учитель
Большая цель	творец	спортсмен	священник	ученый
Большие деньги	бизнесмен	олигарх	шоу-мен	консультант
Большая власть	руководитель	политик	чиновник	технолог

Стиль лидерства и стиль компании

16 типов инновационного поведения компании – от консерватора к инновационному лидеру!

Тип поведения	Стратегия (С1)	Процесс/ Технология (ПТ)	Структура (С2)	Культура (К)
консерваторы	-	-	-	-
миссионеры	-	-	-	+
технари	-	+	-	-
прожекторы	+	-	-	-
бюрократы	-	-	+	-
администраторы	-	-	+	+
технологи	-	+	-	+
функционеры	-	+	+	-
политики	+	-	-	+
предприниматели	+	+	-	-
интеграторы	-	+	+	+
драматурги	+	-	+	+
новаторы	+	+	-	+
системщики	+	+	+	-
инновационные лидеры	+	+	+	+



Тип инновационного поведения



Событие

- Часть истории, в которой происходит реально осязаемое изменение жизненной ситуации
- Конфликт, в итоге которого мы получаем какую-то информационную ценность, важную для развития истории
- Одно событие – один конфликт
- Концентрирует вокруг себя предлагаемые обстоятельства драмы
- Информация, упакованная в действия. Единица действия
- Исходное событие – то, что случилось до начала



Матрица Ключевого решения

	1.Эффективность учредителей	2.Управляемость ГК	3.Развитие ГК	4. Новая команда ГК
1. Стратегия	1.1.Видение, миссия, цели и ценности ГК. Стратегический цикл	1.2.Рыночные стратегии направлений. Механизм их реализации и контроля	1.3.Стратегия Холдинга, тип интеграции, расчетная ФЭМ	1.4.Новые проекты и стартапы. Управленческое обучение.
2. Процессы	2.1.Роли собственника в процессах, оценка выполнения процессов.	2.2.Регламентация бизнес-процессов и их процедуры управления	2.3.Анализ и постоянное совершенствование бизнес-процессов ГК	2.4. Владельцы и участники Система УЧР. Мотивация
3. Структура	3.1.Оптимизация юридической структуры холдинга, формирование механизмов партнерства, делегирование полномочий	3.2.Коллегиальные органы, оптимизация существующей оргструктуры в целом компании и отдельных бизнес-направлений	3.3. Разработка целевой модели Холдинга	3.4.Структура топ-менеджеров верхнего уровня ГК и каждого бизнес-направления.
4. Культура	4.1.Эффективный системный диалог Учредителей и топ-менеджеров по выработке совместных решений	4.2. Формирование простых управленческих правил для ГК	4.3.Обучение действием, правилам и процедурам работы в Холдинге. Знаниевые семинары	4.4.Кодекс компании в головах сотрудников.



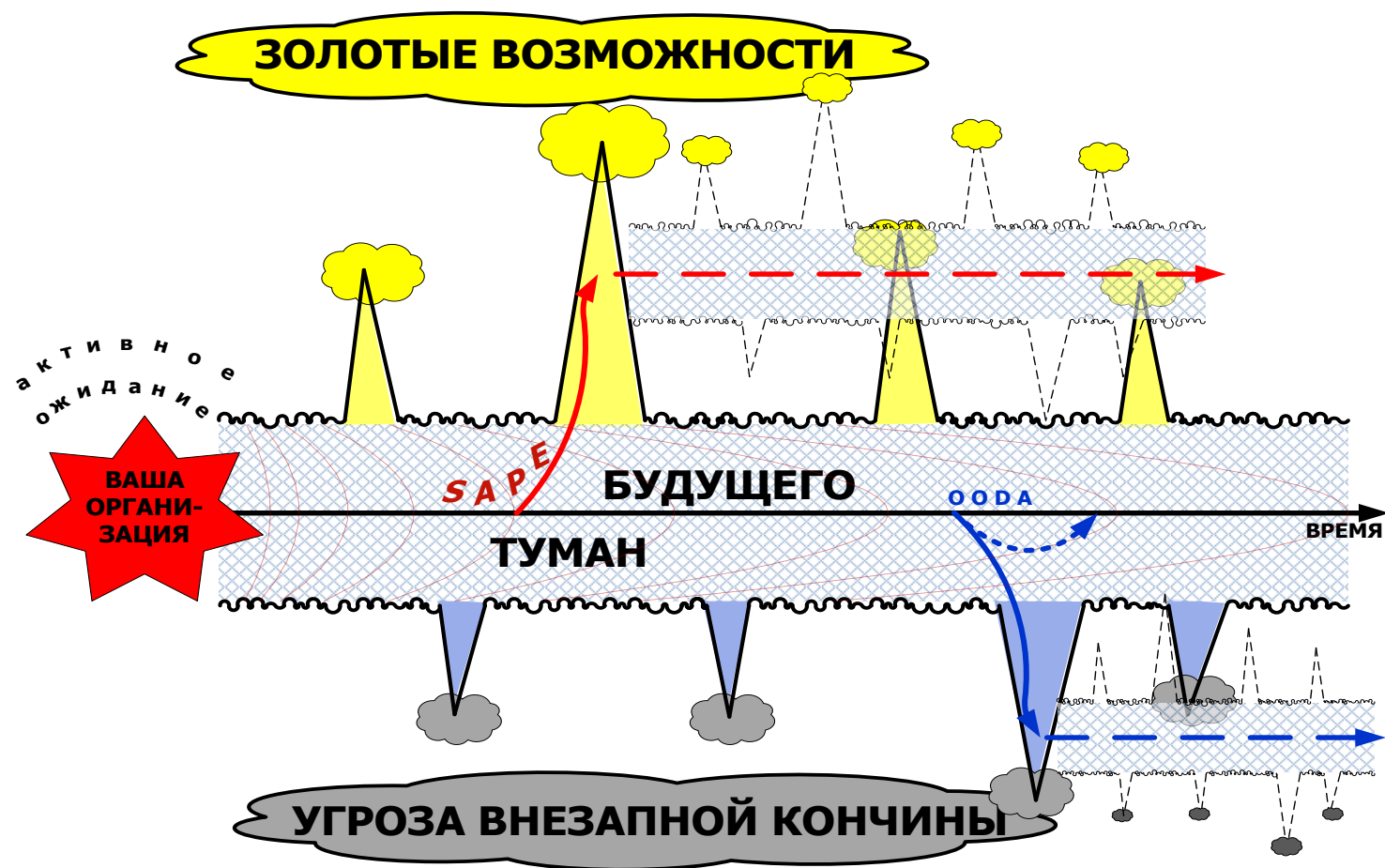
Бреши

- ✓ Пропасть между вашим желанием и реакцией окружающего мира
- ✓ Концентрирует энергию
- ✓ Ее преодоление укрепляет веру в победу

«Стратегия истории в драме – это путь непрерывного преодоления
брешей от начала до финала»»



Время как ШАНС!



Как соотносятся цели и результаты? «Ансамбль» уровней результативности



Быстрый результат

- «фаст-фуд» побеждает «slow food»
- «огрابتить» быстрее...
- адаптировать проще
- сроки «надо» сокращать!
- сроки срываются!
- конструирование и тиражирование «машинки бизнеса»
- потеря времени: не продуктивные трудозатраты
- за 20 % времени – получаем 80% результата
- основной ресурс: деньги и высоколиквидные активы
- Цикл быстрого результата: быстрая идея – быстрый стартап- быстрое масштабирование (или рост денежного потока)



Долгий результат

- техника медленного движения
- придумать медленнее (сколько раз Л. Толстой переписывал «Войну и мир»)...
- растить сад , строить храм, создавать устойчивый успешный бизнес – это долго!
- развитие живого организма: трансформация, становление
- время «НУЖНО» направлять в «свободные потоки» с собственными в них темпами и «рабочими тактами»
- потеря времени: упущение шансов и «сенситивных» периодов
- основной ресурс: ценностноориентированные люди
- за 80% времени – 80% результата (правило Паретто не работает)
- Цикл долгого результата: долгая идея (вынашивание) – рождение (быстрое, не всегда) – воспитание результата (становление)



Барьер – то, что должен преодолевать характер, добиваясь цели

- Череда барьеров составляет сквозное действие героя
- Череда барьеров составляет сквозное противодействие антагониста



Коллекция «барьеров»





Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

АЛЕКСАНДР КУЛИЖСКИЙ

Остались вопросы?



+375 29 682-03-20



ak@kr.by



alexander.kulizhsky



alexanderkulizhsky



kr.by

