

**Как безболезненно  
передать власть в компании**

«На определенном этапе развития бизнеса его основатель зачастую становится тормозом для перемен. Помочь в этом случае могут только люди со стороны. Как аккуратно сменить управление в компании?» - такую фразу я нашла в книге Ицхака Адизеса «Размышления о менеджменте». Я нашла в ней несколько интересных идей, которые хочу рассказать вам.

Существует много причин, по которым компания может погибнуть. Одна из них — ловушка основателя. В данный момент тысячи компаний по всему миру страдают от этого синдрома и ищут решение.

# Повелитель цифр

До сих пор нет абсолютно надежных рекомендаций, как выбраться из ловушки основателя. Однако часто рекомендуют следующее: «Увольте основателя или выкупите его долю и наймите профессионального менеджера со стороны, чтобы он возглавил компанию». Сработает ли это? Давайте посмотрим, что обычно происходит, когда сам основатель приводит профессионального менеджера, чтобы тот возглавил организацию. Этот менеджер, как правило, повелитель цифр. Это административный тип, потому что большинство из очевидных проблем, возникших во время правления основателя, носили административный характер: недостаток порядка, дисциплины, информации и т.д. Новый стиль управления почти на 180 градусов противоположен предпринимательскому методу основателя и часто вызывает неприятие в организации, которая сопротивляется изменениям. И когда старожилы встречают в штыки методы нового менеджера, основатель может встать на их сторону. Он опасается, что повелитель цифр беспокоится больше о сокращении расходов, чем об увеличении доходов, и вместе с «жиром» может срезать и «мышцы».

Кроме того, старожилы знают основателя лучше и уже приспособились к нему. Новый менеджер делает все по-другому, что вступает в противоречие со стилем учредителя и его соратников. В результате компанию раздирают конфликты. Добавьте к этому, что до указанного момента организация была выстроена вокруг людей, а не вокруг задач, так что не всем ясно, кто и за что несет ответственность. В попытке установить порядок и дисциплину в таком беспорядке профессиональный менеджер собирается принять много непопулярных решений и будет немедленно подвергнут остракизму. Основатель, если он по-прежнему в организации, начнет ощущать беспокойство. Он уволит приглашенного со стороны профессионального менеджера и вернется к самостоятельному управлению компанией. Вследствие этого он повторит все свои ошибки, совершенные в прошлом. Ситуация не дает надежды на успех. Независимо от того, находится основатель в организации или нет, у нее возникают проблемы. Часто, отчаявшись, учредитель продает компанию и выходит из бизнеса.

# Подменный топ-менеджер

Новому лидеру, попавшему в команду преждевременно, будет трудно адаптироваться в коллективе, так что ему придется уволить старожилов и привести новых людей. Это очень нежелательная операция, она может мешать нормальной работе организации еще в течение нескольких лет. Главное, таким образом, заключается в том, чтобы реорганизовать структуру первым делом, то есть до прихода нового руководителя. Если провести перестройку после его появления, то налицо будет типичная ошибка, которая столь часто встречается в моей работе консультанта. Но основатель и понятия не имеет, как это сделать. Возможно, он считает это скучным или даже угрожающим. Он знает, что компания должна измениться, но беспокоится, что все эти новые политики, правила и структуры станут причиной потери предпринимательского духа, который привел их всех к успеху.

Несмотря на это, избежать реорганизации не удастся. В этот момент организации нужно четкое распределение полномочий и понятная система вознаграждения, то есть подотчетность.

Чтобы выбраться из ловушки, основатель должен реструктурировать организацию, привлекая помощь со стороны. Предпочтительно, чтобы это был кандидат, который впоследствии займет место главы компании, но в текущий момент будет действовать лишь как консультант. Это должно происходить медленно. Нанять консультанта, который способен со временем заменить основателя, — умное решение, но делать это нужно правильно. Прежде всего учредитель должен точно определить задачу консультанта: помочь компании, в том числе основателю, в определении ее миссии. С момента создания организация пыталась двигаться в разных направлениях и к настоящему времени, вероятно, потеряла четкое видение того, что составляет ее суть. Основателю вместе с командой управления необходимо переформулировать миссию компании. И только после этого консультант может приступить к реструктуризации, чтобы дать возможность организации выполнять свою миссию. Существующий менеджмент не ощущает угрозы со стороны консультанта, поскольку он в компании человек временный и, как ожидается, покинет ее,

# У руля

Наем внешнего консультанта в качестве СОО — это полезно, но основатель по-прежнему будет слишком вовлечен в процесс управления (собственно, так и должно быть). Он воплощает в себе предпринимательский дух компании. Кроме того, он, вероятно, еще контролирует ее, а значит, без него не будет осуществляться никаких решений об изменениях. Поэтому нужно, чтобы основатель был вовлечен, но не чрезмерно. Поскольку этот человек всегда был очень тесно связан с организацией, это может стать для него своеобразной зависимостью. Такое участие может помешать построению команды, которое необходимо, чтобы освободить руководителей из удушающих объятий основателя.

Основатель будет приглашаться на все заседания, если он этого захочет. Но при неукоснительном соблюдении этих правил он станет приходить крайне редко. Что это за правила? Повестка дня заседания должна предоставляться учредителю как минимум за 48 часов до встречи. В течение этого времени он может добавить вопросы для обсуждения или наложить вето на любую тему, говорить на которую не готов. Протокол заседания предоставляется основателю не позднее чем через 48 часов после встречи. У него есть еще 48 часов, чтобы наложить вето на любое решение. Если он не воспользовался этим правом, то протокол считается принятым по умолчанию. Все решения исполнительного комитета (ИК) должны быть приняты единогласно. Если против выступает хотя бы один человек, решение остается за учредителем. Правила позволяют основателю чувствовать, что он сохраняет контроль, даже не вникая в детали. Как только это ощущение в нем укореняется, он перестает часто бывать на заседаниях. Поскольку комитет должен принять решение единогласно либо уступить это право основателю, члены комитета спорят между собой, пока не достигнут соглашения, и вследствие этого они, как правило, принимают очень продуманные резолюции.

•

•

• **Спасибо за внимание!**