

XVI НАЦИОНАЛЬНЫЙ (ОБЪЕДИНЕННЫЙ) КОНГРЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



14 декабря 2017
г. Москва, ул. Ильинка, д. 6/1, стр.1 Конгресс-центр ТПП РФ



ИНСТИТУТ АДИЗЕСА

www.adizes.ru

russia@adizes.com

+7(495) 212 1961



*Текст видеообращения доктора Адизеса,
14.12.2017*

Добрый день!

Я очень признателен вам за то, что вы сочли меня достойной кандидатурой для консультирования по вопросам деятельности совета директоров.

Исходя из моего пятидесятилетнего опыта работы с компаниями по всему миру, какова же основная роль совета директоров? Давайте начнем с этого вопроса. Его роль заключается в оценке, в подтверждении правильности решений, принимаемых менеджментом. Именно в оценке, ведь совет сам не может принимать решения, у него просто недостаточно времени для этого. Даже если он будет заседать каждую неделю, это всего три часа... Таким образом, совет директоров должен одобрить или не одобрить решение, принятое исполнительным органом.

Совет директоров является, проверочной, контрольной инстанцией. Люди, принявшие решение, становятся определенным образом связанными этим решением, берут на себя соответствующие обязательства и, в итоге, могут провести в жизнь не лучшее решение, просто потому, что они его приняли. А это очень опасно! В связи с этим, вам необходимо иметь одну группу, принимающую решения, и другую – проверяющую эти решения, оценивающую их правильность.

Многие компании имеют бессменный совет директоров, состоящий в основном из представителей самой компании. В этой ситуации вы теряете функцию проверки. Поскольку

правление и совет директоров состоят примерно из одних и тех же людей. Это означает, что персоны, принимающие решение, сами же его проверяют. Таким образом, исключается реальная проверка правильности решения.

Совет директоров должен принимать стратегические решения. Правление, в свою очередь, должно принимать тактические решения, связанные с оперативным управлением. Если совет и менеджмент – это одни и те же люди, вы теряете стратегическое направление. Представьте, что правление будет заниматься текущими проблемами, совет – теми же проблемами, а вопросы стратегии компании останутся нерешенными.

Совет директоров должен являться органом, принимающим стратегические решения. В действительности, он в большей степени вовлечен в процесс проверки бюджетов, финансовых результатов, обсуждения слияний и поглощений. Директора далеко не всегда вовлечены в деятельность компании, а они должны быть вовлечены, должны глубоко погружаться в дела компании, должны учиться быть открытыми к информации и принимать решения на ее основе.

Другая ошибка в работе советов директоров, которую я хотел бы отметить, особенно это касается небольших компаний, - собственник старается держать все под контролем и назначает в совет своих близких друзей, родственников, представителей своего банка, но при этом у него отсутствует необходимая проверочная инстанция, этап критического анализа. Когда решения принимает исключительно собственник, совет директоров – это фиговый лист, он просто одобряет эти решения. У членов совета нет оснований подвергать сомнению решения харизматичного и успешного собственника до тех пор, пока он не совершит ошибку, приводящую к значительным проблемам для компании. А в конце концов так и произойдет, потому что он управляет компанией в одиночку и когда-нибудь обязательно совершит ошибку...

Совет директоров не должен быть слишком большим. Иногда он настолько велик, что перестает выполнять свою функцию глубокого анализа и проверки решений. И поэтому он становится просто бесполезным, больше похожим на попечительский совет университета, а не на орган управления коммерческой организации. В некоммерческой организации вы вносите пожертвования, вы определенным образом «покупаете» свою позицию в совете директоров, который в таком случае больше похож на инструмент привлечения средств, а не на орган управления.

В бизнесе совет директоров не должен быть слишком большим, я рекомендую, чтобы он состоял из семи человек, но при этом состав обязательно должен быть многопрофильным. Это очень важно. Я считаю, что в совет должен входить юрист, банкир, представитель отрасли компании, но не конкурент, ведь мы должны иметь возможность учиться у него. А еще, и это уже моя личная история, я предпочитаю, чтобы в совет входил представитель творческой профессии, интеллектуал. Почему? Потому что такие люди представляют не материалистичную сторону компании, а ее духовную сторону. Ответственность перед обществом, следующими поколениями. Обычно интеллектуалы играют именно такую роль, а это очень важно для долгосрочного успешного развития компании, для этого надо интегрироваться в общество, в котором она ведет свою деятельность. Я считаю, что творческий человек в совете представляет такое общество в целом.

Председатель совета директоров не должен быть ЕИО компании. В США это обычная практика, но я считаю, что в этом случае вы снова теряете функцию проверки правильности решений. Для не разового, а устойчивого успеха вам необходимо, чтобы кто-то проверял ваши решения.

Думаю, что на сегодня этого достаточно. Еще раз спасибо за приглашение и всего самого наилучшего.

КНИГИ ИЦХАКА АДИЗЕСА



Управление в эпоху кризиса.
Как сохранить ключевых
людей и компанию в целом



Размышления о личном
развитии



Новые размышления о
личном развитии. Здоровье.
Совесть. Любовь



От застоя к росту. Как
раскрыть и развить в себе
потенциал бизнес-лидера



Методология Адизеса.
Реальный опыт внедрения



Развитие лидеров: Как
понять свой стиль
управления и эффективно
общаться с носителями иных
стилей



Управляя изменениями. Как
эффективно управлять
изменениями в обществе,
бизнесе и личной жизни



Управление жизненным
циклом корпорации



Идеальный руководитель:
Почему им нельзя стать
и что из этого следует



Идеальный руководитель:
Почему им нельзя стать и
что из этого следует



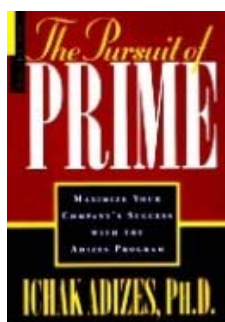
Стили менеджмента –
эффективные и
неэффективные



Как преодолеть кризисы
менеджмента. Диагностика и
решение управленческих
проблем



Адизес. Лучшее. Пища для
размышлений. Об
изменениях и лидерстве, о
менеджменте и о том, что
важно в жизни



Стремление к расцвету.
Максимизируйте успех
вашей компании с помощью
программы Адизеса



Размышления о политике,
часть 2



Размышления о политике



Размышления о
менеджменте, часть 2



Размышления о
менеджменте