Управляющий партнер: модель успеха

19.05.2020 НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ

Должность управляющего партнера крупной компании считается верхом стремлений практически каждого юриста, работающего в консалтинге. Однако успешными лидерами юридической фирмы становятся немногие. Одним из важнейших навыков, который необходим сегодня управляющему партнеру, является способность управлять изменениями. Какие еще качества и умения способствуют эффективной, а значит, и успешной деятельности руководителя современной юридической компании?

Ответ на этот вопрос попытались дать известные американские бизнес-консультанты Роберт Дж. Лис (Robert J. Lees), Дерек Клин (Derek Klyhn) и Август Дж. Аквила (August J. Aquila), опубликовавшие в мае 2012 г. на LinkedInn White Papers «Leadership at its strongest: What successful managing partners do» для обсуждения. Этот материал, основанный на их многолетнем опыте консультирования и результатах опросов партнеров и управляющих партнеров крупнейших компаний по оказанию профессиональных услуг, показался нам очень интересным. Авторы предлагают свою модель успешной деятельности управляющего партнера. За основу берется концепция, описанная в книге Т. Делонга (T. DeLong), Дж. Габарро (J. Gabarro) и Р. Лиса (R.Lees) «When Professionals Have to Lead: A New Model for High Performance» («Когда профессионалы должны быть лидерами: новая модель высокой эффективности»).

Статья начинается с рассмотрения вопроса о том, чем отличается управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги, от управления любым другим бизнесом. Как правило, такой фирмой управляют равноправные партнеры – ее сособственники. Управляющие партнеры избираются другими партнерами, их управленческая деятельность ограничена двумя четырехлетними сроками (как это часто бывает в Европе и гораздо реже в

США), что оказывает огромное влияние на все ключевые элементы управления.

Определять направления развития

Итак, в первую очередь управляющие партнеры должны определять направление развития. Как отметило большинство из них, несмотря на то что стратегия компании обычно формируется без участия рядовых сотрудников, именно они обеспечивают ее реализацию, а это требует от них понимания и разделения того видения развития, которое определено руководством. Одним из наиболее простых способов повышения стремления сотрудников к достижению поставленных целей является детальное обсуждение с ними будущего компании, и управляющий партнер играет в данном процессе главную роль. Авторы подчеркивают, что это ключевая часть арсенала успешного управляющего партнера.

Для того чтобы правильно определить направление развития, успешный управляющий партнер должен не просто знать сильные и слабые стороны своей фирмы и рынка в целом и понимать, как их можно использовать для повышения эффективности работы своей компании, но тонко чувствовать любые изменения ситуации и разбираться в их сути. Один из опрошенных отметил: «Выдающиеся управляющие партнеры имеют своего рода “антенну”: они как будто знают, каков настрой у партнеров и как можно заполучить их в свою команду. Это похоже на шестое чувство». Такое шестое чувство возникает в результате ежедневной работы с партнерами, клиентами и конкурентами, полного погружения в жизнь того юридического сообщества, в котором трудится компания.

Заинтересовывать партнеров

В условиях мировой глобализации и ускорения бизнес-процессов очень сложно думать о том, что требует ежедневных вложений, не принося моментальной прибыли. В наше время не только стирается смысл понятия «лояльность», но и утрачивается ценность партнерства. Для того чтобы по-настоящему заинтересовать партнеров в достижении компанией успеха,

необходимо укреплять ценность партнерства, в том числе посредством повышения доверия к партнерам и расширения их полномочий. Авторы подчеркивают эту мысль, отмечая, что элементом всех дискуссий с управляющими партнерами и их коллегами был вопрос о снижении ценности партнерства. Почти каждый практикующий партнер эмоционально отзывался об утрате партнерских ценностей, объясняя это реакцией на обострение конкуренции, усилением бюрократии (что в определенной степени неминуемо в связи с увеличением штата компаний) и необходимостью управлять фирмой как бизнесом, где единственной мерой успеха служат выставленные партнерами счета и прибыль в расчете на каждого.

Если партнеры не думают о ценностях партнерства, то компания постепенно превращается в группу наемных сотрудников, которые работают только ради денег, не имея никакой заинтересованности в коллегах-партнерах или фирме в целом. Успешные управляющие партнеры уравновешивают интересы бизнеса и ценность партнерства. Они управляют хрупким балансом двух стремлений: к тому, чтобы являться частью группы людей, связанных общими целями и задачами, и оставаться прибыльными. Соблюдение такого баланса – задача весьма сложная. В качестве примера авторы приводят фирмы, которые настаивают на том, чтобы партнеры отчитывались по поводу использования своего рабочего времени (зачастую чуть ли не поминутно). Такую практику авторы называют «мотивационной катастрофой, которая отталкивает партнеров». Для большинства опрошенных подобные отчеты – не только раздражающая и отнимающая время дань бюрократизму, но и знак недостатка доверия и уважения к их квалификации и должности. Кроме того, это часто отвлекает внимание партнеров от выполнения своих прямых обязанностей.

Для укрепления ценности партнерства необходимо обеспечивать должный уровень вовлеченности партнеров в управление фирмой. Прекрасным инструментом для этого служит готовность к диалогу. Успешные управляющие партнеры привлекают всех остальных партнеров к обсуждению проблем фирмы тет-а-тет или в маленьких группах, инициируя

живую дискуссию, в ходе которой каждый имеет возможность высказать свое мнение. Подобные мероприятия позволяют понять, что мотивирует партнеров, настраивает их на одну волну и позволяет уловить тот момент, когда назревает необходимость в изменении внутренней или внешней стратегии поведения. В таких случаях необходимо объяснять причины принимаемых решений и заручаться поддержкой членов партнерства. Авторы подчеркивают, что важно сосредоточить внимание на тех сотрудниках, которые готовы следовать за управляющим партнером, на создании и укреплении групп партнеров, способных повлиять на поведение других людей.

Обеспечивать реализацию стратегии по развитию фирмы

По свидетельству авторов, в юридических фирмах между разными этапами реализации стратегии проходит больше времени, чем в финансовых и консалтинговых компаниях. Это позволяет партнерам и другим сотрудникам переключить внимание на привычную ежедневную работу. Клиентский сервис никогда не должен подвергаться риску, управляющим партнерам не следует позволять партнерам игнорировать стратегию развития, иначе таковая не будет реализована. При этом необходимо опираться на группы влиятельных партнеров. Именно из их числа следует назначать сотрудников на ключевые должности. Важно помнить, что сотрудники, назначенные управляющим партнером, являются его представителями в повседневной жизни фирмы и должны действовать как самостоятельные лидеры, оказывая влияние на других партнеров и помогая им играть положительную роль в развитии компании.

Помогать партнерам становиться лидерами

Работа с персоналом является важной обязанностью управляющего партнера независимо от того, насколько сильна кадровая служба компании. Многие фирмы уделяют своему персоналу гораздо меньше внимания, чем клиентам, в то время как между удовлетворенными, преданными компании сотрудниками и качеством их работы существует

самая непосредственная связь. Помочь превзойти ожидания от работы своим сотрудникам не менее важно, чем клиентам.

Внутри фирмы должны быть налажены процессы, способствующие увеличению скорости получения сотрудниками опыта, необходимого для эффективной работы. Один из наиболее простых путей обеспечения этого – проведение промежуточных обсуждений после или в процессе выполнения проекта, что помогает не только учиться на своих ошибках и шире смотреть на проблему, но и определять, было ли конкретное задание поручено подходящему профессионалу. Авторы модели подчеркивают, что успешные управляющие партнеры тратят время и силы на то, чтобы помочь своим партнерам стать результативными лидерами.

Держать финансы под контролем

Несмотря на важность развития в долгосрочной перспективе, вопросы текущей экономической эффективности никогда не теряют своей актуальности. Управляющим партнерам необходимо держать под контролем финансы фирмы. Это не означает, что они должны сами анализировать цифры, однако способность компании составлять коммерческие предложения быстрее и эффективнее, чем это делают ее конкуренты, является неоспоримым экономическим преимуществом.

Личный пример

По мнению авторов, в функционал управляющих партнеров также входит использование своего времени, сил и связей для того, чтобы идти в ногу с новыми трендами и идеями, имплементируя их в практику собственной юридической фирмы. На основе многолетнего опыта консультационной работы и результатов множества проведенных опросов Роберт Дж. Лис, Дерек Клин и Август Дж. Аквила отмечают, что успешные управляющие партнеры просят, «одалживают» их у кого угодно и где угодно или «крадут» практически из-под носа у

конкурентов ради того, чтобы принадлежащие им фирмы соответствовали требованиям современности.

Не менее значимым является умение управляющих партнеров поддерживать тесные взаимоотношения с ключевыми клиентами фирмы, т. е. не просто выполнять работу за деньги, а быть для своего клиента партнером. Коллеги управляющих партнеров относят последних к числу преуспевающих именно при наличии у них такого умения.

Принимать сложные решения, не игнорировать проблему

Любая юридическая фирма способна повышать свои конкурентные преимущества и совершенствоваться. Однако в ходе проведенных исследователями опросов была выявлена одна из существенных преград на этом пути. Так, национальные партнеры международных фирм часто интересовались, как долго будет действовать подход «мы знаем лучше», присущий колонизационным моделям фирм США и Соединенного Королевства. За последние годы национальные рынки во многих юрисдикциях стали намного более зрелыми. Опрошенные партнеры надеялись, что их лидеры примут этот вызов. Отказ от традиций – сложный шаг, но успех в крупных масштабах может быть устойчивым только при наличии готовности принять тот факт, что для достижения одной и той же цели существует не один (т. е. «наш») способ исполнения обязанностей, а множество разных.

На вопрос о том, что можно дополнительно сделать для усиления эффективности работы управляющего партнера, большинство респондентов ответило: «Принимайте сложные решения в отношении персонала». Все знают, как тяжело иметь дело с партнерами, которые не выполняют своих обязанностей или не хотят ничего менять. Воздействие на таких людей является сложной комплексной задачей, но в каждом случае другие партнеры ждут от управляющего партнера принятия мер по от- ношению к ним. Разрешить данную проблему в соответствии с ценностью партнерства намного целесообразнее, нежели просто

игнорировать ее.

Правильный выбор управляющего партнера является решающим моментом для достижения компанией успеха в будущем. Выявление потенциальных управляющих партнеров и предоставление им возможности получения опыта работы в разных условиях помогут определиться с наиболее подходящей кандидатурой. При разных масштабах трудностей, с которыми сталкиваются фирмы, нет ни одной компании, которая не может себе позволить организовать и развивать группу партнеров, способных в перспективе занять должность управляющего партнера. Просто для осуществления этого необходимо начинать действовать уже сейчас.

Статья впервые была опубликована в Legal Sussess # 4 (10) 2012 (октябрь – декабрь)

НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ