

Predgovor

Poziv da napišem predgovor za knjigu koja bi trebala promijeniti način na koji razmišljamo o odboru direktora doživljam kao privilegij. Knjiga *Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednost (Corporate Boards That Create Value)* mora se čitati otvorenog uma, odbaciti gomilu ustaljene prakse i iznova pristupiti cijeloj tematici. Dugo smo čekali knjigu u kojoj će se od samih osnova analizirati uloga odbora direktora. John Carver i Caroline Oliver jasno su i strpljivo popunili tu prazninu. Kao što kažu, «značajni pomaci u upravljanju proizaći će samo iz ponovnog promišljanja same prirode posla odbora direktora.» Većina nas koji sudjelujemo u korporacijskom upravljanju prihvatila je odbore onakvim kakvima smo ih zatekli, i tražila načine kako da, već postojeći sustavi odbora direktora budu uspješniji. Fokus na upravljanje i pojava kodeksa dobre prakse, potpomognuto silama tržišta, doveli su do mjerljivog povećanja uspješnosti odbora direktora. Međutim, prema Carveru i Oliverovoj, značajan pomak zahtijeva novi model upravljanja, a ne samo daljnje poboljšanje postojećeg modela.

Model Politike upravljanja (*The Policy Governance model*) udovoljava tom zahtjevu i stoga značajno doprinosi cilju boljeg upravljanja. Svaki element novog modela je čvrsto zasnovan na logici. Kao posljedica toga, svi elementi se uklapaju kako bi stvorili jedinstvenu, koherentnu upravljačku strukturu. Prvi put nam se nudi potpuno integriran i koherentan sustav upravljanja. Uloga odbora direktora je upravljati u ime vlasnika. Stoga sam odbor odlučuje o ciljevima poduzeća, njegovoj osnovnoj svrsi. On to čini s obzirom na očekivanja vlasnika i djelujući u njihovo ime. Za

način na koji će se postići ti ciljevi što uključuje i izbor sredstava odgovoran je menadžment. Sredstva se prenose na menadžment, ali unutar jasno postavljenih granica od strane odbora. Temeljna zadaća odbora je odlučiti koja sredstva nisu prihvatljiva zato što većina učinjene štete za ugled korporacije proizlazi iz pogrešno odabranih sredstava. Što je jasnija politika upravljanja odbora, veća je sloboda menadžera da upotrijebi svoju pamet i vještine kako bi postigao dogovorene rezultate kao i njegova ili njezina sloboda da brzo djeluje, bez ponovne provjere s odborom, uvijek imajući u vidu da akcija ostaje u zadanim okvirima.

Odbori direktora, kao takvi, suočavaju se s problemom gdje i kako povući granicu između postavljanja smjernica, što je zadaća odbora, i menadžmenta, što je zadaća izvršnog direktora. Uvijek postoji opasnost da se davanje smjernica uplete u menadžment. Vođenje posla je neposrednije, napetije i mnogo razumljivije od određivanja svrhe posla i postavljanja okvira unutar kojega se posao treba voditi. To ima za posljedicu veću sklonost odbora direktora da se okrenu unutra prema menadžmentu, a ne van prema vlasnicima i najboljem načinu upravljanja u njihovu korist. Kada je odbor definirao ciljeve i zadana sredstva, postavio je vrlo jasnu osnovu za odvajanje uloge odbora od uloge menadžmenta.

Model Politike upravljanja koji je u ovoj knjizi potpuno razrađen predstavlja značajan pomak u menadžerskom razmišljanju. Ne samo što je ovaj model logičan i cjelovit, on je i u neku ruku opća teorija upravljanja kakvu trenutno imamo. Čini se primjenjiv na većinu tipova upravljačkih tijela u većini dijelova svijeta. Njegova univerzalnost je polazišna točka u odnosu na koju se može mjeriti kvaliteta svih tipova postojećih upravljačkih modela. Prihvaćam upozorenje autora, zasnovano na iskustvu, da je važno uvesti model Politike upravljanja u cjelini, a ne u fazama ili za popravak postojećeg sustava. No ipak, u knjizi se ukazuje na dijelove modela koji se mogu upotrijebiti za postizanje veće jasnoće svrhe i uloga u strukturi i radu bilo kojeg odbora direktora. Čak i ako članovi odbora trenutno ne razmišljaju o usvajanju ovog modela, način razmišljanja koji iza njega stoji relevantan je za bilo koju grupu kojoj je dodijeljena zadaća upravljanja.

Prijelaz na model Politike upravljanja čini se direktan budući da je logika modela tako jasna. Upravo zato što je vođen logikom, beskompromisan je i ne može se izokrenuti kako bi odgovarao pojedincima na način na koji se uobičajeno odnosimo prema našim organizacijskim strukturama. Zahtijeva disciplinirani pristup, a disciplina nije ugodna, možda posebno nekima od nas koji su navikli na anarhične procedure odbora direktora. Odbor se mora disciplinirati tako da se svim pitanjima bavi pomoću politike (*policy*). Ovo je znatno zahtjevnije od usputnog donošenja i potvrđivanja odluka i povremenog uplitanja u menadžment. Razmišljanje je zahtjevan posao. Direktori koji rade u okviru modela Politike upravljanja moraju stvoriti okvir koji istovremeno pruža CEO-u^I jasne upute o tome koje rezultate treba postići i postavlja granice unutar kojih ti rezultati trebaju biti postignuti. Kao što autori ističu, odbori direktora trebaju i propisati i zabraniti.

Odborima direktora koji slijede ovaj model njihova uloga je jasna i ranije navedene nejasnoće u vezi pripadajućih djelokrugova odbora i menadžmenta su razjašnjene. Kako bi istaknuli upravljačku ulogu, Carver i Oliverova predlažu da svakoga tko predsjedava odborom treba zvati *chief governance officer* (Glavni upravljački direktor) (CGO)^{II}. Premda je teško promijeniti uvriježene nazive, ovaj koncept je moćan i došlo je njegovo vrijeme. Osnovna značajka je jasno označavanje uloge odbora direktora i onih koji predsjedavaju tim odborom. Oni su tu da upravljaju. Nazivanjem predsjedavajućeg glavnim upravljačkim direktorom, taj se položaj jasno razlikuje od položaja glavnog izvršnog direktora.

Sljedeće pitanje je može li CEO biti i CGO. Meni se čini da logika ovog modela govori u prilog razdvajanja uloga. Što su preciznije odvojene funkcije odbora od funkcija menadžmenta, postaje

^ICEO (*Chief Executive Officer*), najprecizniji prijevod GID (*Glavni izvršni direktor/ica*). U daljnjem tekstu koristit će se skraćunica CEO. /Op. prev./

^{II}CGO (*Chief Governance Officer*), najprecizniji prijevod GUD (*Glavni upravljački direktor/ica*). U daljnjem tekstu koristit će se skraćunica CGO. /Op. prev./

logičnije da imaju različite pretpostavljene. Doista bi pogodovalo CEO-u da ima nekog čija je uloga bitno drugačija, kao što je to uloga CGO-a u novom modelu, s kim može razmijeniti mišljenja, ideje i probleme i raspravljati o njima. Poteškoća s uobičajenim razdvajanjem dužnosti predsjedavajućeg i izvršnog direktora je u tome što ostaje dovoljno zajedničkog prostora između tih položaja da se komplementarnost pretvori u takmičenje. U ovom modelu, oba položaja služe odboru direktora, i predsjedavajući, ili CGO, nije šef CEO-u. CEO ima jednog gospodara, odbor, i jednu zadaću, vođenje posla u skladu s okvirom politike kojeg je postavio odbor. Međutim, isto tako ako se na tim položajima nalazi ista osoba, onda bi jasne definicije uloga sažete u novom modelu trebale toj osobi olakšati njihovo razlikovanje. Znati koji funkciju obavlja CGO-CEO u bilo kojem trenutku također će biti korisno i članovima odbora i menadžerima.

Očito je da predsjedavajući, ili CGO-i, najviše brinu da upravljački odbori direktora djeluju u skladu s novim modelom. Kao što Carver i Oliverova kažu: «Smatramo ulogu predsjedavajućeg ključnom za oslobađanje potencijala odbora direktora i zbog toga ćemo joj posvetiti dosta pažnje». Iznimno se slažem s važnošću koju model pridaje ulozi predsjedavajućeg. U ovoj knjizi je naglašeno da odbori moraju biti jednoglasni i da CEO prima upute samo od odbora kao cjeline. Odbori direktora će biti jednoglasni samo zahvaljujući predanosti direktora tom zadatku i vještini predsjedavajućeg. Teško da je dobro služenje bilo kojem tipu odbora ili komisije koje se zahtijeva od osoba prirodan oblik ponašanja. Glavni zadatak predsjedavajućeg je omogućiti članovima odbora direktora efikasan zajednički rad te izvući iz njih najbolje. To je ono što je postigao sluga u priči na kojoj se zasniva koncept sluga-vođa (*servant-leader*) Roberta Greenleafa. Predsjedavajući imaju glavnu zadaću u vođenju. Upravo su oni zaduženi da skupina natjecateljskih pojedinaca postane uspješan tim. Novi model je zahtjevan za predsjedavajuće i mnogo će o njima ovisiti.

Vrednovanje je još jedno područje u kojem je novi model vrlo uspješan. Jedan od težih zadataka s kojima se danas suočavaju

odbori direktora je precizno vrednovanje vlastite i učinkovitosti izvršnih direktora. U Politici upravljanja odbor direktora ima jasne kriterije pomoću kojih procijenjuje vlastitu učinkovitost. Što znači, procjenjuje samog sebe u vlastitim kategorijama, prethodno raspravljajući što će biti te kategorije. Na sličan način, CEO i tim izvršnih direktora se vrednuje u kategorijama učinkovitosti kompanije. Cjelokupno vrednovanje se provodi u odnosu na poznate i dogovorene kriterije, s ciljem da se uči iz tog procesa.

Jedna od posljedica ustroja novog modela je povezivanje upravljanja s vlasništvom i to aktivnim vlasništvom. Upravljanje je zasebna funkcija, a ne viša razina menadžmenta. Upravljanje postavlja okvir unutar kojega bilo što čime se upravlja može biti riješeno. Dobro upravljanje ne podrazumijeva slab menadžment. Snažni odbori direktora zaslužuju snažne izvršne direktore, snažni izvršni direktori trebali bi se radovati suradnji s odborima koji im daju jasnu poruku i slobodu djelovanja unutar poznatih granica.

Namjera knjige Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednost je pomoći odborima direktora da naprave značajne pomake za koje su sposobni u interesu njihovih vlasnika i društva općenito. Nadam se da će oni kojima je povjereno vođenje bilo kojeg tipa organizacija ovu knjigu dosta čitati, o njoj polemizirati i raspravljati. Ne bismo se trebali uplašiti istraživanja teorijskih osnova sustava i procesa kojima upravljamo i vodimo naše institucije. Kao što su John Carver i Caroline Oliver objasnili, racionalno upravljanje mora biti konstruirano iz koherentne paradigme. Ponudili su nam takvu paradigmu.

Knowle, Solihull, West Midlands
svibanj, 2002.

SIR ADRIAN CADBURY^{III}

^{III}*Sir Adrian Cadbury bio je predsjedavajući Committee on Financial Aspect of Corporate Governance (Komisije za financijske aspekte korporacijskog upravljanja) u Velikoj Britaniji («Cadburyjev izvještaj»), direktor Bank of England, predsjedavajući Cadbury-Schweppesa, i rektor Aston Universitya. Autor je knjige The Company Chairman i počasni profesor na King's Collegeu, Cambridge.*