



**Ram Charan** je savjetnik, autor i trener koji surađuje s najvećim svjetskim tvrtkama poput GE, Verizon, Novartis, KLM i Home Depot. Njegova se stručnost u korporativnom upravljanju temelji na iskustvu iz prakse. Autor je mnogih uspješnica, poput knjige *Confronting Reality i Execution* koje je napisao u koautorstvu s Larryjem Bossidyjem. Njegova najnovija knjiga nosi naslov *Boards That Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*.

## Usklađivanje nadzornog odbora i uprave oko strategije

Ram Charan

U ožujku 2004. godine uprava tvrtke PSS - *World Medical*, dobavljača medicinske opreme i lijekova s godišnjim prihodom od 1,3 milijarde dolara, održala je posebnu radionicu kako bi nadzornom odboru u potpunosti objasnili strategiju, nastojeći pridobiti njihovu naklonost. Radionica je organizirana sa svrhom uključivanja nadzornog odbora i uprave u detaljnu raspravu o strategiji. Prema mišljenju predsjednika uprave Davida Smitha, PSS se unutar industrije natječe s velikim i financijski snažnim konkurentima te je stoga izuzetno važno da članovi nadzornog odbora dobrovoljno prihvate dugoročne strateške smjernice. "Kada upravljate tvrtkom suočavate se s raznim problemima - snažnom konkurencijom, zakonodavstvom, zahtjevnim kupcima, inoviranjem proizvoda, brigom za radnike - posljednje o čemu trebate razmišljati je to hoće li vaš nadzorni odbor podržati aktivnosti i ciljeve koje želite postići."

No, njegova želja za širim uključivanjem nadzornog odbora bila je mnogo dublja: "U članovima nadzornog odbora vidio sam izvor mudrosti jer su svi oni i ranije radili slične stvari, griješili su i učili iz tih pogrešaka. Stoga sam taj trust mozгова želio uključiti u proces kako bi nas izazvali, postavljali pitanja, natjerali nas na dodatno preispitivanje naših planova."

PSS-u je opisani pristup osigurao nevjerojatnu korist. "Članovi nadzornog odbora su nam postavljali mnoga sjajna pitanja", govori Smith. "Iznosili su nove ideje koje nama, članovima uprave, nikada ne bi pale na pamet." Primjerice, nekolicina članova nadzornog odbora je surađivala s administracijom u Washingtonu te su stoga bili upućeni u promjene zakonske regulative. Ukazali su na područja zakonodavstva koja bi u budućnosti kompaniji mogla stvarati probleme osvijestivši na taj način potrebu stvaranja rezervnog akcijskog plana.

Uspješna suradnja uprave i nadzornog odbora koju je opisao David Smith veoma je rijetka pojava. Nasreću, postoje konkretni koraci koje bi uprava i nadzorni odbor trebali poduzeti kako bi postavili svoju kompaniju na "ispravni kolosijek".

## Zašto se nadzorni odbor i uprava ne uspijevaju uskladiti oko strategije?

Prečesto se događa da se nadzorni odbor i uprava ne uspijevaju povezati na način koji bi prilikom stvaranja strategije uspio angažirati ukupne potencijale svih članova nadzornog odbora. Primjerice, za vrijeme jedne konferencije u proljeće 2003. godine, prišao mi je jedan predsjednik uprave, nazovimo ga Jim, te mi je rekao: "Ram, nešto me muči."

"Kako to misliš", odgovorio sam iznenađeno. "Vidio sam posljednju bilancu tvoje kompanije po kojoj izgleda da posluješ s uspjehom."

"Radi se o nadzornom odboru" - rekao je Jim. "U posljednje vrijeme na našim se sastancima postavlja sve veći broj pitanja. Iskreno, pitanja mi ne smetaju. Štoviše, smatram da članovi nadzornog odbora moraju postavljati pitanja, kao što smatram da je moj posao na ta pitanja odgovarati. No, čini mi se da ponekad pretjeruju što naše sastanke odvodi na 'sporedni kolosijek'. Neka slična pitanja se neprestano ponavljaju, što je vrlo frustrirajuće, kako za mene tako i za ostale članove nadzornog odbora."

"Navedi mi jedan konkretan primjer", rekao sam Jimu.

"Naravno. U više navrata nadzornom odboru sam prezentirao novu strategiju na koju su oni pozitivno reagirali te mi je na sastancima rečeno da će je podržati. No, nakon obavljenih razgovora u 'četiri oka' učinilo mi se kako nije baš tako."

"Stoga smo prošli vikend održali novu radionicu", nastavio je Jim, "na koju sam pozvao predstavnike poznate savjetničke tvrtke koji su mi pomogli u osmišljavanju sadašnje strategije. 30-ak minuta nakon što smo počeli raditi dvojica su direktora počela energično raspravljati o detaljima. Charlie nas je izvijestio kako sumnja u kvalitetu marketinške strategije, kako mu se oglasi objavljeni na nacionalnoj televiziji uopće

nisu sviđjeli, te kako smatra da bi regionalno oglašavanje bilo mnogo učinkovitije od nacionalnog. Nakon njega za riječ se javio Jeff te počeo kritizirati politiku prodaje smatrajući da su rabati za velike kupce previsoki. Nije popuštao u svojim ocjenama, iako je znao da u velikoj mjeri ovisimo o 10 najvećih klijenata putem kojih ostvarujemo 30% ukupnih prihoda. Ne moram ti posebno naglašavati da je radionica bila neuspješna, da nismo ništa pametno postigli. Na odlasku su mi poručili kako 'me podržavaju' iako je bilo očito da tako ne misle."

Jimovu priču sam čuo već mnogo puta do tada. Članovi nadzornog odbora ulažu sve veće napore u obavljanje svojeg posla, iako još uvijek tragaju za smislenim metodama pomoću kojih bi značajno doprinijeli poslovanju organizacije.

Članovi nadzornog odbora mnogih organizacija se osjećaju frustriranim jer se osnovna pitanja o strategiji tvrtke ne rješavaju na zadovoljavajući način. Neuspješno pokušavaju pronaći odgovor na ključno pitanje: **Kako će kompanija rasti profitabilno, uz efikasno korištenje kapitala i na održivim osnovama?** U isto su vrijeme predsjednici uprava također frustrirani zato što članovi nadzornih odbora neprestano postavljaju ista pitanja, iako su menadžerski timovi potrošili mnogo vremena kako bi na njih odgovorili. Opisana temeljna nepovezanost između članova nadzornog odbora, te članova nadzornog odbora i uprave, neizostavno dovodi do propuštenih prilika za stvaranje nove vrijednosti.

Stoga se logički nameće pitanje zašto strategija izaziva toliku količinu tjeskobe u organizaciji? **Primarno je to zbog načina i odabranog trenutka rasprave o strategiji.** Većina nadzornih odbora o strategiji obično raspravlja parcijalno tijekom niza sastanaka, često na samome kraju rasprave. Kada se toj temi posvete dulje radionice, obično se jednosmjernim komuniciranjem strategija prezentira kao gotov proizvod. Tada, kada ostane malo vremena za daljnju raspravu, donošenje bilo kakvih dodatnih zaključaka i promjena jednostavno nije moguće.

Najbolje su one strategije koje nastaju u združenom procesu analize i kreativnosti uprave te temeljitog propitivanja članova nadzornog odbora. Predsjednici uprava bi trebali vlastitim riječima predstaviti strategiju nadzornom odboru, koji bi je zatim trebao temeljito preispitati te ponuditi svoja razmišljanja o njoj. Duboke interakcije članova nadzornog odbora s članovima uprave unapređuju kvalitetu strategije osiguravajući joj realističnost. Kroz proces preoblikovanja i unapređivanja uprava i nadzorni odbor postižu zajedničko razumijevanje strategije što na kraju osigurava njihovu podršku.

### Kako usklađivanje oko strategije stvara vrijednost

**Nadzorni odbori moraju razumjeti strategiju, no, kreiranje strategije nije njihov zadatak.** Članovi nadzornog odbora mogu i moraju preispitivati ideje uprave, ali ne trebaju pronalaziti alternativna rješenja. Pravi i kvalitetni nadzorni odbor pomaže upravi testirati realističnost njihove strategije, a to čine inzistiranjem da se pojasne ključna pitanja i problemi. Prema riječima jednog uspješnog predsjednika uprave: "Vrijednost proizlazi iz otvaranja strateških tema, pogotovo onih o kojima nije ugodno govoriti." Takav pristup osigurava nadzornom odboru da "zaroni u dubinu".

### Važna pitanja na koja nadzorni odbor ne smije zaboraviti jesu sljedeća:

1. Na koji način će donesena strategija stvarati profit?
2. Raspolaže li tvrtka financijskim i ljudskim resursima potrebnim za provođenje strategije?
3. Jesu li ti resursi ispravno raspoređeni?
4. Da li je uprava razmotrila sve značajne vanjske čimbenike?
5. Jesu li ključne postavke o trendovima u industriji i gospodarstvu točne?
6. Jesu li vrijednosne propozicije u korist kupaca dugoročno održive?

Neki stručnjaci doprinose nadzornog odbora u stvaranju kvalitetne strategije vide upravo u predviđanjima i prosudbama o vanjskoj okolini organizacije.

Odgovori na navedena pitanja istovremeno pojašnjavaju strategiju članovima nadzornog odbora i "bruse" samu strategiju. U trenutku kada strategija postane svima jasna, također postaju jasna njezina ograničenja i mogućnosti. Osiguravajuće društvo - i njegov nadzorni odbor - tada zna hoće li se upustiti u šire financijske aktivnosti poput financiranja opreme ili upravljanja osobnom imovinom; a banka - i njezin nadzorni odbor - tada zna hoće li se upustiti u sekundarno kreditiranje. Kada se na horizontu pojavi privlačna akvizicija, organizacija i nadzorni odbor tada znaju hoće li se upustiti u kupovinu ili će jednostavno odbaciti mogućnost.

Sve se to dogodilo u *General Electricu*. Nekoliko mjeseci nakon usklađivanja nadzornog odbora i uprave oko strategije GE-a te razumijevanja vanjskog konteksta strategije, pojavile su se značajne prilike za akviziciju *Amershama* i *Vivendi Universala*. Članovi nadzornog odbora tada su se samo podsjetili na vanjski kontekst i strategiju koje su već duboko proučili, što im je pomoglo da brzo i samouvjereno donesu odluku o kupnji. Svima je bilo jasno da su im rasprave o kontekstu i strategiji omogućile da lakše donesu važne odluke.

Zbog svega navedenog logički se nameće pitanje: **Na koji način dolazi do usklađivanja nadzornog odbora i uprave oko strateških pitanja?** Radionice za "duboko strateško preispitivanje" poput one u organizaciji *PPS - World Medical* ponekad mogu biti vrlo učinkovite.

### Strateški sastanci

Kako bi u potpunosti shvatili nijanse strategije, članovi nadzornog odbora moraju odvojiti dovoljno vremena za upijanje svih relevantnih informacija i ideja o organizaciji i kontekstu u kojem se posao obavlja, te kroz suradnju i razgovore s članovima uprave oblikovati vlastita razmišljanja i pitanja. Na

taj se način produbljuje kolektivno razumijevanje predložene strategije. Strateški sastanci se osmišljavaju i provode s isključivim ciljem da osiguraju nadzornom odboru i upravi "potpuno uranjanje" u problematiku te, shodno tome, donošenje kvalitetnih zaključaka. Ti se zaključci mogu odnositi na prihvatanje predložene strategije ili na prihvatanje seta pitanja na koje treba dodatno odgovoriti.

Strateški sastanci nadzornog odbora često ne uspijevaju osigurati visoko kvalitetno "uranjanje" u problematiku zbog načina njihovog planiranja i vođenja. Mišljenja (o strategiji) nakon takvih sastanaka u jednakoj mjeri su fragmentirana kao i prije njih. Pokazalo se da najbolji učinak imaju sastanci organizirani u obliku radionica. Za njih je potrebno odvojiti dovoljno vremena, obično dan ili dva, jednom ili dvaput godišnje, te osigurati dovoljno vremena za otvorene rasprave i neformalne interakcije. Važno je voditi računa o društvenoj arhitekturi koja može unaprijediti, ali i uništiti sastanak.

Postoje razni načini održavanja strateških sastanaka. Primjerice, u velikim složenim tvrtkama potrebno je minimalno dvodnevno izbjivanje izvan tvrtke, dok je u manjim tvrtkama dovoljna i četverosatna rasprava. Neke tvrtke koriste pristup cjelogodišnjeg razmatranja strategije odvajanjem dodatnog vremena na svakom drugom sastanku nadzornog odbora. Međutim, takav pristup ne osigurava "dublje uranjanje" koje omogućavaju dulji sastanci.

Na radionicama "potpunog uranjanja" treba obratiti pažnju na tri ključna elementa koja se odnose na sadržaj:

**1. Nadzorni odbor mora jasno razumjeti stav uprave prema vanjskom kontekstu.** Ovdje se misli na promjene u gospodarstvu, prijetnje i mogućnosti, te ključna tržišta na kojima se predviđa rast. Nadalje, u "*vanjski kontekst*" se ubrajaju i tehnološki razvoj, nova konkurencija, spajanja ili udruživanja u industriji te promjene

ponašanja kupaca ili promjene u kanalima distribucije.

**2. Predsjednik uprave i njegovi suradnici moraju iznijeti svoja razmišljanja o sadržaju strategije, te pritom moraju ostati otvoreni za promjene.** Prezentacija (strategije) mora biti vrlo jasna i sažeta, kako bi se članovima nadzornog odbora omogućilo brzo razumijevanje suštine. Uprava se mora jasno izražavati i napraviti sve što je u njezinoj moći kako bi nadzornom odboru čim jasnije prezentirala strategiju. Cilj ove faze je pojasniti nadzornom odboru strategiju i razmišljanje u pozadini stvaranja strategije, a nikako "prodaja" strategije. Primjerice, u jednoj tvrtki su članovi uprave predvidjeli sat vremena za komentare na strategiju. No, na kraju su potrošili čitava četiri sata jer su nova pitanja stalno navirala.

Iako su se u posljednje vrijeme počela pojavljivati alternativna rješenja, predsjednici uprava uglavnom preuzimaju vodeću ulogu prilikom predstavljanja strategije. Nekima od njih, koji su koristili usluge savjetnika prilikom izrade strategije, prilikom prezentacije pomažu ti isti savjetnici. Općenito gledano, takav pristup nije baš učinkovit zato što bi se ideje trebale nadzornom odboru predstaviti jednostavnim jezikom, odnosno vlastitim riječima uprave.

**3. Potrebno je osigurati dovoljno vremena kako bi nadzorni odbor mogao preispitati prezentiranu strategiju.** Sastanak mora biti planiran na način da ohrabri članove nadzornog odbora na reakciju, iznošenje vlastitog mišljenja i strahova, te na postavljanje pitanja. U suprotnom se rasprava neće produbiti te će cijeli sastanak ostati na razini površnosti stvarajući pri tome osjećaj nezadovoljstva kod svih učesnika. Sastankom moraju prevladavati dva načela:

1. Neformalnost,
2. Konsenzus.

Svi učesnici se moraju osjećati slobodnima i biti spremni na propitivanje.

David Smith objašnjava zašto je neformalnost toliko važna. **"Radi se o stvaranju društvenog okruženja u kojem je normalno provocirati, normalno je postavljati pitanja te je normalno ne znati odgovore na postavljena pitanja."** Zbog ovakvog stava su strateški sastanci njegove tvrtke postali izuzetno produktivni. Clark Johnson, predsjednik kompanije PSS, tvrdi kako **"...kvalitetno okruženje nastaje kada se predsjednik uprave otvori te kada je spreman pokazati svoju ranjivost."**

Međutim, na kraju priče nadzorni odbor i uprava ipak moraju postići konsenzus. Ukoliko članovi nadzornog odbora nemaju jasna i jednoznačna promišljanja o strategiji, kompanija se neće uspjeti okoristiti njihovom stručnošću. Moderiranje je osnovni alat koji omogućava nadzornom odboru i upravi da na neformalan način "urone" u probleme kako bi zatim "izronili" s jasnim i zajedničkim ciljem.

## Moderiranje

Moderiranje grupnih sastanaka uvijek je veoma važno, a još je važnije na strateškim sastancima i radionicama jer se ponekad može dogoditi da se izgubi cijeli radni dan ako dijalog skrene sa zacrtanog puta. Iz tog je razloga neophodno prisustvo obučenog moderatora, odnosno osobe koja:

1. Katalizira sudjelovanje svakog pojedinog člana nadzornog odbora kako bi im osigurala odgovore na postavljena pitanja,
2. Prepoznaje trenutak kada konsenzus nastaje,
3. Pruža pomoć prilikom definiranja zaključaka i daljnjih koraka.

Pojedini predsjednici nadzornih odbora i uprava su vrlo vješti u moderiranju i sposobni su nadahnuti okolinu unoseći u proces dozu neformalnosti, nužne za postizanje bogate i kvalitetne komunikacije. Ponekad članovi nadzornog odbora preuzimaju na sebe tu odgovornost. Ako opisani proces za neku

organizaciju predstavlja novinu, tada je najbolje angažirati vanjskog stručnjaka u čijem društvu se nadzorni odbor i uprava dobro osjećaju, odnosno osobu koja može osigurati kvalitetan dijalog i obogatiti cjelokupni proces.

Za daljnje unapređenje neformalnosti i konsenzusa mogu se koristiti tzv. *breakout* grupe, posebna metoda koja se lako implementira u bilo koju vrstu strateških radionica. Takve je grupe jednostavno voditi, a pokazale su se iznimno korisnima u dostizanju konsenzusa. Članovi nadzornog odbora i uprave se okupljaju u manjim grupama - dva člana nadzornog odbora i dva člana uprave - kako bi dublje proanalizirali strategiju i odgovorili na unaprijed dodijeljena pitanja.

Dodatna vrijednost ovih grupa leži u njihovoj dinamici, značajno drugačijoj od dinamike velikih grupa. Male grupe su slobodnije u neformalnoj komunikaciji, dok velike grupe teže formalnoj komunikaciji. Okupljanje članova nadzornog odbora i uprave u manjim grupama omogućava lakše izražavanje misli te lakše propitivanje uprave od strane nadzornog odbora.

Prilikom ponovnog okupljanja manjih grupa sudionici su usredotočeni i puni energije. Upravo se tada obično događaju značajni pomaci. Sljedeći je korak cijeli nadzorni odbor dovesti do konsenzusa.

## Od neformalnog do konsenzusa

Kada se čitav tim članova nadzornog odbora i uprave iznova sastane, svaka od malih grupa treba iznijeti ključne točke svojih razgovora. Tada se na razini cijele grupe raspravlja o tim pitanjima. Ponekad ona potaknu članove uprave na preispitivanje donesenog plana.

Na dvodnevničkim druženjima koja se održavaju izvan tvrtke, članovi nadzornog odbora su drugog dana na doručku obično vrlo uzbuđeni. Naime, nakon što su prespavali noć i razmislili o svemu što su čuli prethodnog dana, osjećaju se mnogo zadovoljnije u odnosu na strategiju i upravu te su već "probavili"

neugodna pitanja oko pojedinih elementa strategije. Na samom kraju, članovi nadzornog odbora moraju postaviti posljednja pitanja i stvoriti konsenzus, te osigurati upravi povratne informacije o komponentama koje smatraju kvalitetnima i komponentama strategije koje zahtijevaju dodatnu provjeru.

U nedjeljno jutro prilikom jednog takvog druženja, uprava je hitro prolazila kroz promišljanja i opservacije prethodnog dana, te okupila članove nadzornog odbora kako bi im prezentirala konačnu verziju strategije prema kojoj se planirala ekspanzija na nova tržišta kako bi se osigurao rast. Uprava je konstruirala prototip te je nakon provedenih eksperimenata na malom uzorku bio uvjeren u uspješnost nove strategije. No, jedan od članova nadzornog odbora je tada zapitao: "Što će biti potrebno učiniti kako bi se ta strategija primijenila na čitavom tržištu? Kako će njena provedba utjecati na tržišnu dinamiku u tom segmentu?"

Bilo im je jasno da rad nije završen. Drugi član nadzornog odbora je upitao: "U koji segment tržišta konkurencija neće ulaziti?" U raspravi koja je uslijedila stvoreni su novi pogledi i tumačenja koji su uvelike koristili upravi. Uprava je obećala da će se pred nadzorni odbor vratiti s konačnim odgovorima, obzirom da su neka pitanja zahtijevala dublje razmatranje.

Konsenzusom se osigurava da je strategija u potpunosti jasna i da se svi sudionici s njom slažu. No, ima li strategija smisla? Treba li je možda prilagoditi? Članovi nadzornog odbora će imati različita mišljenja o rizicima i koristima sadržanim u novoj strategiji. Upravo su različita iskustva članova nadzornog odbora i njihova stručnost blagodat koja grupi omogućava da se bavi različitim idejama te osigurava sagledavanje strategije iz različitih kutova. Kada o strategiji raspravljaju nadzorni odbor i uprava, različita razmišljanja se obično spajaju u nekoliko središnjih ideja. Sastanak mora završiti s potpunim slaganjem oko tih ideja, kao i sa slaganjem oko sljedećih koraka koje nadzorni

odbor i uprava moraju poduzeti. Nadzorni odbor može na sljedećim sastancima održati kraće rasprave i na taj način provjeravati implementaciju strategije.

## Zaključak

Je li uistinu potrebno takvo intenzivno fokusiranje na strategiju? Gospodin Smith iz *PSS-World Medical* je uvjeren kako duboko razumijevanje strategije od strane nadzornog odbora pomaže bržem razvoju tvrtke u budućnosti. "Ako nam se pruži prilika za neku akviziciju, tada ne moram objašnjavati zašto to treba napraviti jer se savršeno uklapa u naš strateški plan", rekao je. "Ako se pak obratim menadžeru, tada mu ne moram objašnjavati zašto sam mu se obratio jer će mu samom biti jasno da se ne drži dogovorenog plana. Za većinu aktivnosti vezanih za sljedeću godinu, sve što moram učiniti jest usmjeriti menadžere na strateški plan." No, odlučnost nije jedini i osnovni razlog za usklađivanje nadzornog odbora i uprave oko strategije. Opsežnim dijalogom najbolje se provjerava stvarnost te osigurava ispravno donošenje ključnih odluka.

**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

Copyright: Jossey Bass, San Francisco, 2002. g.

Uredio: Marko Laučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

**Cleo**  
Jezici i informatika