

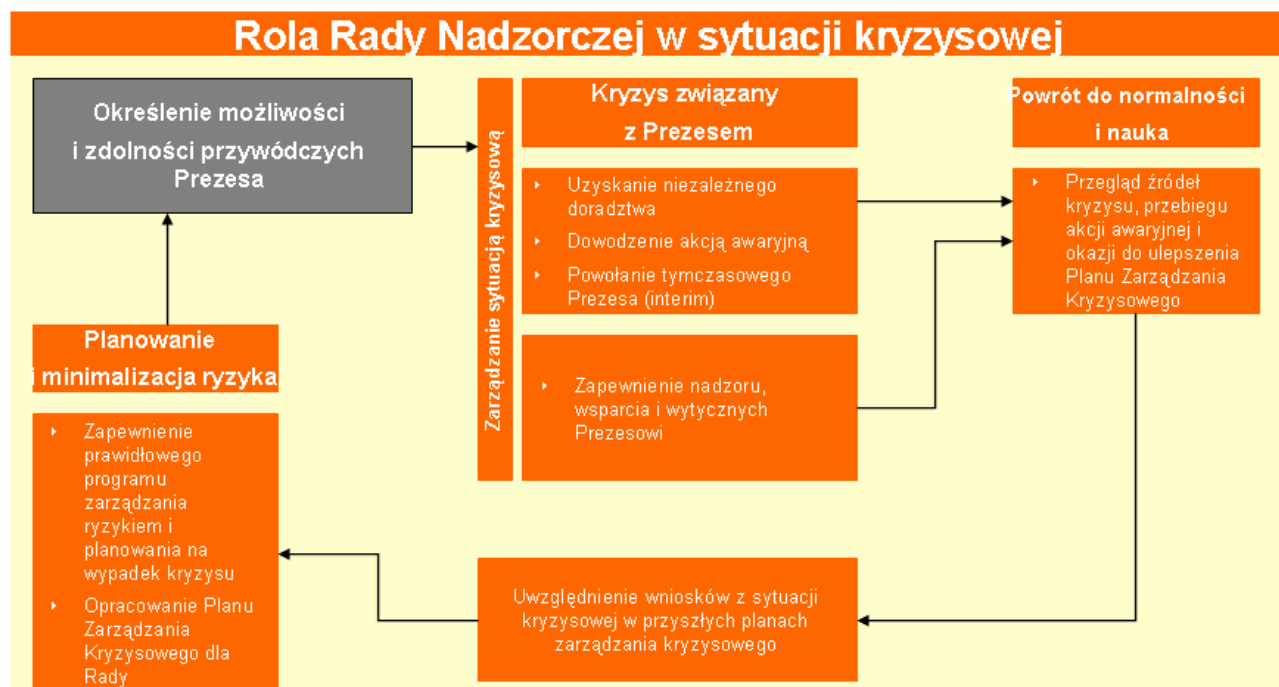
ROLA RADY NADZORCZEJ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

AUTOR: MARK B. NADLER, MERCER DELTA CONSULTING

TLUMACZENIE: RENATA DAVIDSON

Jeśli ktoś szukałby informacji na ten temat w bibliotekach lub standardowych "Bibliach" poświęconych zarządzaniu kryzysowemu, trudno byłoby mu znaleźć jakąkolwiek poważną debatę na temat roli Rady Nadzorczej w sytuacjach kryzysowych. W najlepszym razie, istnieją pewne obligatoryjne wzmianki dotyczące Rady, mówiące o tym, że Prezes Zarządu powinien kontaktować się z nią w spokojnych chwilach w trakcie sytuacji kryzysowej.

Tradycyjny sposób myślenia o zarządzaniu kryzysowym jest lustrzanym odbiciem powszechnego postrzegania roli Prezesa Zarządu i Rady Nadzorczej. Powszechnie funkcjonuje pogląd, że zarządzanie kryzysowe polega wyłącznie na założeniu przez Prezesa peleryny Supermana i ochranianiu jedną ręką firmy przed konsekwencjami kryzysu. Obraz ten był zawsze zbyt uproszczony; obecnie zaś jest pozbawiony jakiegokolwiek sensu. Na szczęście Rady Nadzorcze i rozsądni Prezesi rozumieją, że mają oni ważną rolę do odegrania nie tylko w chwili wystąpienia kryzysu, lecz także w trakcie przygotowań i w czasie powrotu do normalnego trybu działania po kryzysie.



Coś więcej, niż nadzór

Rada Nadzorcza może dać prawdziwą wartość dodaną dla korporacyjnego programu zarządzania ryzykiem poprzez wskazywanie potencjalnych źródeł kryzysu i podejmowanie kroków mających na celu przeciwdziałanie ich wystąpieniu. "Wzrost wymagań w zakresie zgodności (compliance) przypomniał nam o naszej odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem – to znaczy,

w jaki sposób radzimy sobie z zarządzaniem ryzykami pochodzącymi z różnych źródeł," wyjaśniał członek NACD Blue Ribbon Commission on Board Leadership.*

Częścią roli powiernika, jaką pełni Rada Nadzorcza, jest zapewnienie, by Zarząd opracował i wdrożył proces identyfikacji potencjalnych ryzyk, priorytetyzowania pojawiających się problemów i reagowania na nie

zanim osiągną rozmiary kryzysu oraz zarządzania sytuacjami kryzysowymi, których nie udało się uniknąć. Rada jest także odpowiedzialna za opracowanie własnych procedur zarządzania kryzysowego. Zarówno Zarząd jak i Rada Nadzorcza ponoszą wspólną odpowiedzialność za budowę konstruktywnych zasad współpracy.

Dla Rady Nadzorczej kluczowe znaczenie ma przede wszystkim zrozumienie odpowiedniego zakresu i stopnia zaangażowania Rady w proces zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego.

Zarządzanie ryzykiem

Na Prezesie spoczywa główna odpowiedzialność za program zarządzania ryzykiem – złożony proces identyfikowania i adresowania pełnego spektrum niepożądanych zdarzeń, które mogłyby zagrozić organizacji. Rada pełni ważną rolę nadzorczą – zapewniając, że proces jest w pełni wdrożony i regularnie aktualizowany.

Rada może zapewnić istotną wartość dodaną poprzez zachęcanie Zarządu do uwzględniania różnych scenariuszy zdarzeń i potencjalnych źródeł kryzysu. “Zarządzanie ryzykiem obecnie sięga daleko poza scenariusz ‘Prezes może dostać ataku serca,’” wspominał członek Komisji. “Wymaga ono od nas, byśmy na bieżąco śledzili naszą ekspozycję na ryzyko na wielu frontach, takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi, produkty, parametry operacyjne, ryzyko reputacyjne, ryzyko środowiskowe, itd.”

Zarządzanie ryzykiem, podobnie jak i ocena działania Prezesa, planowanie sukcesji i opracowywanie strategii, stanowi obszar, w którym “właściwe zaangażowanie” Rady oznacza raczej “prawdziwą pracę” niż zdawkową akceptację.

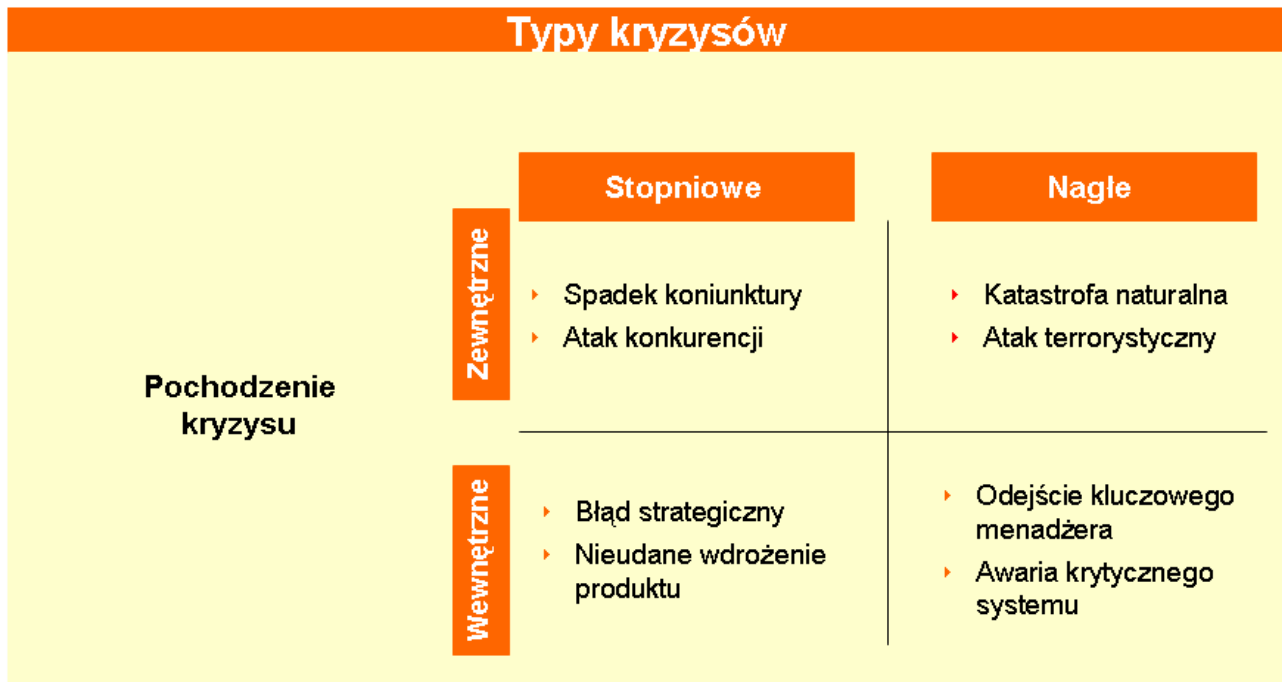
Różne rodzaje kryzysów

Niektórych kryzysów można uniknąć, innych nie. Wiele spośród nich firmy zawdzięczają samym sobie. W tych przypadkach Rada, z całą pewnością, ma do odegrania istotną rolę w zapobieganiu kryzysom i jasną odpowiedzialność za nieskuteczne wypełnianie obowiązków powiernika. Wiele innych kryzysów narasta powoli, rozwijając się stopniowo przez długi czas, dając mnóstwo okazji dla Rady do podjęcia działań naprawczych.

“Poza sytuacjami takimi, jak skandal z Tylenolem,” powiedział członek Komisji, “większość kryzysów nie zaczyna się od sytuacji kryzysowych – zaczynają się one jako problemy. Problem, na który nie zareaguje się natychmiast, może przerodzić się w kryzys. To jak w powiedzeniu, ‘Problemy są jak rożki lodów – jeśli ich szybko nie zjesz, mogą porządnie nabrudzić.’ Czasem jednak lody nie topią się; po prostu spadają z rożka na najlepszy garnitur bez ostrzeżenia.

Kategorie kryzysów:

- Stopniowy rozwój, pochodzenie zewnętrzne: do tej kategorii należy spadek koniunktury, pojawienie się zagrożeń ze strony konkurencji takich jak: przełomowe technologie, nowe strategie wejścia na rynek ze strony konkurentów, ich alianse i fuzje, a także zmiany prawne, które ograniczają zakres funkcjonowania firmy lub rozszerzają zakres działania konkurencji.
- Stopniowy rozwój, pochodzenie wewnętrzne: przykładem może być błąd strategiczny (taki jak źle przeprowadzona fuzja) a także nieudane wprowadzenie produktu na rynek, utrata kluczowego pracownika na rzecz konkurencji i pozwy ze strony pracowników pod zarzutem dyskryminacji. Do tej kategorii należy także kryzys wywołany brakiem sukcesji Prezesa, gdyż brak silnych kandydatów wewnętrznych skutkuje zwykle latami inercji.
- Nagły rozwój, pochodzenie zewnętrzne: najbardziej oczywiste przykłady to katastrofy naturalne, ataki terrorystyczne i sabotaż produktów.
- Nagły rozwój, pochodzenie wewnętrzne: do tej kategorii należy nagła śmierć lub rezygnacja jednego lub więcej kluczowych menadżerów, awaria krytycznego systemu informatycznego, produkcyjnego lub logistycznego, a także przemoc w miejscu pracy.



Powyższe kategorie dostarczają Prezesom i Radom Nadzorczym prostych ram dla zrozumienia i przygotowania się na najróżniejsze kategorie zdarzeń. Na przykład, w przypadku stopniowo narastających kryzysów, odpowiedni proces zarządzania ryzykiem pokazałby czerwone flagi z wystarczającym wyprzedzeniem, aby firma mogła uniknąć problemu lub podjąć działania naprawcze zanim przerodzi się on w pełnowymiarowy kryzys. Nagłe kryzysy sprawiają więcej kłopotów; nikt nie potrafi przewidzieć ataku terrorystycznego albo trzęsienia ziemi, upadku samolotu, strzelaniny na terenie firmy, czy nagłej decyzji Prezesa o odejściu do konkurencji. Jednakże, prawidłowe plany mogą pomóc firmie zminimalizować konsekwencje i przyspieszyć odbudowę. Rada ma obowiązek zapewnić, by Zarząd regularnie przeglądał, aktualizował i ćwiczył wszystkie aspekty planowania na wypadek sytuacji kryzysowych, poczynając od oceny ryzyka po testy list powiadamiania w poszczególnych departamentach.

Plan Zarządzania Kryzysowego Rady Nadzorczej

Jednym z wyjątkowych obowiązków Rady jest opracowanie własnego Planu Zarządzania Kryzysowego, który zaczyna się od zrozumienia różnych ról, które Rada może być zmuszona pełnić w zależności od roli Zarządu w sytuacji

kryzysowej. Rada znajduje się w szczególnie skomplikowanym położeniu – i ma wyjątkowo krytyczną rolę do spełnienia – w sytuacji, gdy to właśnie Prezes jest źródłem kryzysu. Sytuacja taka wymaga szczegółowego planowania ról poszczególnych członków Rady i dyrektorów oraz często uzupełnianej listy zasobów zewnętrznych, do których Rada może zwrócić się po niezależną radę w zakresie prawnym, finansowym lub w kwestii stosunków z mediami. Wymaga to pełnego zrozumienia, kto jest uprawniony do publicznych wypowiedzi w imieniu Rady i w jakich okolicznościach.

Rada musi być absolutnie pewna sposobu, w jaki będzie działać w sytuacji kryzysowej, którzy członkowie posiadają szczególną wiedzę, która może okazać się przydatna, a którzy podejmą przywództwo w kontaktach z Zarządem.

Buduj na istniejących relacjach

Ostatni z omawianych aspektów zarządzania kryzysowego ma mniej wspólnego z tworzeniem planów, a więcej z budową relacji. O ile Prezes i Rada nie zbudowali solidnej, funkcjonującej relacji, opartej na zaufaniu i otwartej komunikacji, szybko odkryją, że nie jest możliwe zbudowanie podobnej współpracy w atmosferze kryzysu.

Kryzysy dotyczące Prezesa Zarządu

Podczas większości kryzysów, Rada ma ważną, lecz w oczywisty sposób wtórną rolę do spełnienia; Prezes określa kierunek działania firmy w sytuacji kryzysowej i sposób komunikacji zewnętrznej, a Rada działa w tle, zapewniając ogład sytuacji, wskazówki i wsparcie.

Jednakże, gdy to Prezes jest przyczyną kryzysu, Rada przejmuje całe brzemie zabezpieczenia interesów instytucji i jej akcjonariuszy. „W takiej sytuacji bardziej, niż kiedykolwiek firma potrzebuje niezależnego członka Rady, który przejąłby wiodącą rolę w zapanowaniu nad sytuacją.”

Sytuacja taka może wynikać z wielu przyczyn. Najbardziej oczywistą jest nagła śmierć lub odejście Prezesa z powodów zdrowotnych; w 2004 roku McDonald's miał nieszczęście doświadczyć obu tych sytuacji. Prezes może też zrezygnować bez żadnego ostrzeżenia lub być zmuszony do odejścia.

Niestety, sprawy nie zawsze jawią się w tak oczywisty sposób i czasem głównym obowiązkiem Rady jest postawienie diagnozy, czy kryzys stwarza rzeczywisty lub potencjalny konflikt pomiędzy interesami Zarządu a interesem firmy. Na przykład, wrogie przejęcie może kosztować członków Zarządu ich posady, ale jednocześnie może być ono w najlepszym interesie akcjonariuszy. W takich sytuacjach tylko Rada Nadzorcza może zapewnić przywództwo – tak krytyczne dla zapewnienia stabilności firmy i utrzymania zaufania pracowników, klientów i rynków finansowych. Trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek inną sytuację, w której Rada mogłaby pełnić równie ważną rolę.

Każda Rada Nadzorcza powinna posiadać szczegółowy plan działania na wypadek niespodziewanej utraty Prezesa Zarządu. Po opracowaniu planów sukcesji dla Prezesa i innych kluczowych menadżerów oraz ich uzgodnieniu ze wszystkimi członkami Rady i samym Prezesem, powinno się je przeglądać i aktualizować co najmniej raz do roku.

Wsparcie i pomoc dla Prezesa

Większość kryzysów korporacyjnych nie jest związana z osobą Prezesa Zarządu, co pozwala głównemu menadżerowi przeprowadzić firmę przez sytuację kryzysową, dowodząc wewnętrznymi zasobami firmy, utrzymując ciągłość działania i morale pracowników oraz kierując komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Jednakże Rada nadal ma obowiązek zaangażować się na kilka sposobów:

zatwierdzając kluczowe decyzje; dostarczając Prezesowi oręż w walce z kryzysem w postaci pełnej zaufania Rady Nadzorczej; zapewniając cenne wskazówki w oparciu o wcześniejsze doświadczenia członków Rady z podobnych sytuacji lub wiedzę ekspercką oraz demonstrując ufność w poczynania Prezesa i wsparcie dla wysiłków Zarządu w walce z kryzysem.

Oczywiście, gdy uderza kryzys, nic nie jest piękne i czyste. Droga do skutecznego zarządzania kryzysowego nieuchronnie wiąże się z podejmowaniem kompromisów. Wymaga to wiele wysiłku i dobrej woli zarówno po stronie Zarządu jak i Rady, czasem balansowania pomiędzy sprzecznymi priorytetami szybkości i decyzyjności, a także współpracy i konsensusu. Ponadto potrzeba komunikacji pomiędzy Prezesem a Radą jest najbardziej palącą właśnie wtedy, gdy czasu na nią jest najmniej. Ogólnie rzecz biorąc wskazane jest, by Rada wyznaczyła niewielką liczbę swych członków na główne punkty kontaktu z Prezesem. Można też zastosować mechanizm, pozwalający na szybkie skonstruowanie sztabu kryzysowego wewnątrz Rady. Nie są to z pewnością kwestie, nad którymi Rada powinna zastanawiać się po raz pierwszy w chaosie sytuacji kryzysowej.

Stała wymiana informacji pomiędzy Prezesem a Radą służy kilku celom. Na najbardziej podstawowym poziomie Prezes musi informować Radę Nadzorczą o rozwoju sytuacji. Ponadto, Prezes powinien omawiać z Radą alternatywne sposoby postępowania. Efektywna komunikacja daje Prezesowi dodatkową korzyść w postaci kolektywnego doświadczenia członków Rady w sytuacjach kryzysowych, wyniesionego z innych firm.

Powrót do normalności i nauka

Jednym z najczęściej przywoływanych przykładów wykorzystywanych w zarządzaniu kryzysowym jest opowieść o słowie „kryzys” w języku chińskim, które składa się z dwóch znaków – jeden oznacza „zagrożenie,” a drugi „szansę.” Jednakże, jeśli szansa na wyciągnięcie pewnych nauk z kryzysu i możliwość wprowadzenia zmian pojawia się natychmiast w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej, zwykle równie szybko znika, zanim firma jest w stanie przyswoić tę ważną lekcję i zanim wprowadzone zostaną najważniejsze ze zmian. Tak więc, gdy kryzys blaknie we mgle zapomnienia, Rada Nadzorcza ma jeszcze jedną ważną rolę do spełnienia: pracować z Prezesem Zarządu w celu zapewnienia, by lekcja została zapamiętana, a co najważniejsze – by przełożyła się na działanie.

Okazja do wspólnej introspekcji i doskonalenia jest zadziwiająco krótka, gdyż w firmach istnieje nieuchronny imperatyw organizacyjny do utrzymania normalności, spokoju i kontroli. Potrzebna jest silna siła przeciwna – taka, jak Rada Nadzorcza – by powstrzymać potężny ruch organizacji w kierunku utrzymania status quo za wszelką cenę. Jest to chwila, w której Rada może zademonstrować swoją niezależność, przywództwo i wartość dla organizacji poprzez wymaganie, by Zarząd zatrzymał się i wyciągnął najważniejszą lekcję ze swojego spotkania z kryzysem.

Wnioski dla Rady Nadzorczej

Podsumowując, mimo iż ocena ryzyka i dobrze przemyślany Plan Zarządzania Kryzysowego są konieczne, to nie wystarczą do umożliwienia Radzie Nadzorczej prawidłowego wypełniania swej roli. Niezbędnym czynnikiem jest skład Rady i przywództwo – odpowiednia mieszanka umiejętności, doświadczenia i dostępności. W okresowych samoocenach, Rada powinna zawsze patrzeć na swój skład poprzez pryzmat planowania kryzysowego, zadając sobie pytanie, czy w jej składzie są właściwi ludzie obsadzeni we właściwych rolach.

Dwa główne aspekty, to:

- **Dostępność:** Gdy Rada zostaje zaangażowana w znaczący kryzys, co najmniej niektórzy spośród jej członków będą musieli porzucić wszystko i wejść jak najgłębiej w zarządzanie sytuacją kryzysową. Warunek ten może wykluczyć aktywnych prezesów zarządów, będących członkami Rady, którym trudno będzie zignorować swe codzienne obowiązki lub spowodować ograniczenia co do ilości stanowisk w innych radach nadzorczych, które może posiadać każdy z członków Rady.
- **Przywództwo:** W idealnej sytuacji, ludzie, którzy przewodzą Radzie w czasie kryzysu, powinni wspólnie charakteryzować się pełnym spektrum stylów i umiejętności przywódczych. Powinni też mieć doświadczenie w pokonywaniu kryzysów i charakteryzować się niezależnością, która pozwoli im na obiektywny ogląd sytuacji - w przeciwieństwie do polegania wyłącznie na opinii Zarządu. Na koniec, powinni oni mieć doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z jednej strony, niemal wszystkie “zwykłe” obowiązki Rady, polegające na nadzorowaniu pozycji finansowej firmy i osiągnięć Prezesa Zarządu mają u podstaw dążenie do pomocy organizacji w unikaniu szerokiej gamy kryzysów, którym można zapobiec. W ostatnich latach pojawiło się wiele korporacyjnych skandali tylko dlatego, że Rady Nadzorcze tych firm „zasnęły za kierownicą”. W niektórych przypadkach, Rady po prostu nie poświęciły dość czasu lub wysiłku, by zrozumieć modele finansowe i biznesowe oraz strategię, które powinny uruchomić czerwone światła na tablicy rozdzielczej i sprowokować Radę do zadania Zarządowi kilku poważnych pytań.

Jednakże, Rada ma kilka bardzo szczególnych funkcji do spełnienia w obszarze zarządzania ryzykiem, planowania na wypadek sytuacji kryzysowych i powrotu organizacji do normalnego trybu działania. W przypadku kryzysów, jakość zaangażowania Rady może w sensie dosłownym decydować o ostatecznym sukcesie lub klęsce firmy.

* Komisja Błękitnej Wstęgi ds. Roli Rad Nadzorczych Krajowego Stowarzyszenia Menadżerów – skupiająca członków Rad Nadzorczych, Prezesów, przewodniczących, naukowców i ekspertów w zakresie dobrych praktyk zarządczych.