

Jít vlastní cestou

Vážení čtenáři, letošní tištěné vydání inspirovaly závěry výzkumu agentury Aspectio, podle kterých **čeští podnikatelé nepoužívají moderní metody řízení**. Děje se tak i přesto, že většina považuje tyto metody za velmi důležité. Často tak dochází k zásadnímu omezení konkurenceschopnosti na světovém trhu.

Moderní metody řízení znamenají pohledy do budoucnosti, stanovení vize, získávání lidí, motivování, inspirování, kreativitu, iniciativu, přijímání rizik, Benchmarking.

Nedávná zjištění Kelloggova institutu navíc ukázala, že moderní **manažer s jasnou vizí budoucnosti má mnohem větší šanci obstát v krizových situacích**. V těžkých dobách dokáže nejen pozitivně působit na náladu své skupiny, ale zároveň její členy mnohem lépe inspiruje ke kolektivní akci. Jako dobrý vůdce přichází s novým řešením problémů a svou vizi používá jako nástroj změny.

Příklad vizionářského přístupu k řízení firmy najdete v článku „Změna je život“. Neotřelý pohled na správu a vedení akciových společností přináší rozbor mýtů corporate governance.

Vše nasvědčuje tomu, že rok 2012 nebude pro české firmy procházkou růžovým sadem. Nepomůže lpění na zažitých pořádcích, cesta nejmenšího odporu, realizace cizích očekávání, snaha zalíbit se, ani splnutí s davem.

Přeji Vám, abyste příští rok dokázali **sledovat svůj vlastní kompas**; aby tato cesta znamenala pro Vaši společnost největší výzvu, dokonale prověřila její životaschopnost a dávala největší šanci pro její růst.

Jana Lešikarová
šéfredaktorka

prosinec 2011



Změna je život

Čtyřicet let měnil Herb Allison

k lepšímu firemní organizace, ve

kterých působil.

Od ukončení studia MBA v roce 1971 sbíral své zkušenosti jako finančník v soukromém i veřejném sektoru. Během prvních 28 let se vypracoval od píky na prezidenta banky Merrill Lynch; poté řídil fond důchodového pojištění TIAA-CREF; v prezidentské kampani Johna McCaina působil v roce 2000 jako člen národní rady pro finance. Po krizi v roce 2008 vedl vládní program pro ozdravení finančního sektoru (Troubled Asset Recovery Program - TARP).

Na čem podle Herba Allisona záleží, když chcete provést změny v organizaci?

Zjistil jsem, že nejde o vlastní dovednosti a autoritu, které bych mohl uplatnit. Mnohem důležitější je, jak naložím s vrozenými aspiracemi lidí, kterým šéfuji. I oni chtějí vyniknout, růst, říct svůj názor a dosáhnout uznání. Musíte se stát jedním z nich. Ze začátku jsem byl svými novými podřízenými většinou vnímán jako úplný podivín. Obvykle znali svůj byznys mnohem lépe než já a byli oprávněně skeptičtí, zda disponuji dostatečnou kvalifikací, abych mohl rozhodnout o novém nasměrování jejich organizace.

Dále jsem zjistil, že pokusy překonat jejich pochybnosti racionální argumentací nebo silou mé autority by fungovaly jen v okamžiku nátlaku, kterému se podvolí. Když však začne jít do tuhého, podkopou mé úsilí o změnu, ať už svojí aktivitou, nebo nezájmem. Volil jsem proto jiný přístup. Žádal jsem je, aby převzali vedení, byli zodpovědní za věrohodné zmapování situace. Museli se sami mezi sebou poprat s fakty a navrhnout cíle, strategie a kulturní normy nezbytné pro úspěšné zvládnutí daného problému.

Byla to sázka do loterie. Nepřestával jsem však věřit, že když se doberou faktických znalostí a proberou celou věc společně, přijdou s plánem, který bude

přinejmenším tak dobrý, jako kdybych ho připravil já. A protože ten plán vzešel z jejich hlav, přijali ho snadno za svůj a realizovali ho s nadšením. Fungovalo mi to spolehlivě během celé pracovní kariéry. Pokaždé se mi vyplatilo spolehnout se na návrhy svých podřízených. Když zjistili, že je beru vážně, plány byly mnohem ambicióznější, než bych je formuloval sám. Jejich odevzdáním a zapálením pro společnou věc bylo dosaženo mnohem více, než jsem považoval za možné.

Tím však vůbec nechci říct, že k dosažení změny si musí šéf stoupnout na vedlejší kolej, aby mohli ostatní tlačit organizaci dopředu. Naopak. Musí všem na očích, rozhodně a neústupně kultivovat prostředí, ve kterém lidé každý den pracují. Toto byla zcela zásadní podmínka úspěchu mých organizací.

Trval jsem na nejvyšších morálních standardech chování a nikdy jsem nedal znovu příležitost těm, kteří zkreslovali skutečnost nebo zneužívali ostatní. Lidé na všech úrovních se nesmí bát otevřeně a pravdivě promluvit o skutečné situaci, v jaké se organizace právě nachází. Jako šéf jsem musel zajistit, aby ostatním lidem šéfovali jen charakterově vyzrálí jednotlivci. Lidem kolem sebe jsem často dával nepříjemné otázky, abych je donutil mnohem zodpovědněji uvažovat o svých rozhodnutích. Tlačil jsem kolegy, aby se mnou formulovali takové poslání naší firmy, které bude každého naplňovat pocitem smysluplně vykonané práce.

Má profesionální dráha byla vzrušující a přinášela mi uspokojení. Proč mi nikdy nepřišla tak riskantní, jako se zdála být všem kolem mě? Pokaždé jsem v zádech cítil podporu a úsilí svých lidí, posouvali mě dopředu a dosahovali výsledků, které pak byly spojovány s mým jménem. Cílem řízení změn je vytvářet prostředí, které podporuje spolupráci a učení všech členů organizace. Bylo by příjemné dělat si nějaké zásluhy o rozvoj tohoto přístupu k řízení změn, uzavírá své zamyšlení Herb Allison, ale výstižně ho popsal již Lao-c' před 2500 lety: „Nejlepší vůdce je takový, o jehož existenci nemá jeho okolí téměř žádné ponětí. Když je dílo dokonáno a cíle dosaženo, budou říkat: sami jsme to dokázali.“

Mýty o správě a vedení akciových

společností

Správa a vedení akciových společností (corporate governance - CG) se stala populárním tématem v obchodních kruzích i na mediální scéně. Touto problematikou se zabývají regulátoři trhu, zákonodárci i nejširší veřejnost. Přispěly k tomu zejména firemní skandály z let 2001 - 2002 (Enron, WorldCom, Tyco, ad.) a finanční krize 2008 - 2009 (Bear Stearns, Lehman, AIG, ad.). Na povrch vyplavaly informace o činnosti správních rad. Tato činnost sledovala pouze osobní prospěch svých členů, v řadě případů měla kriminální povahu a přivedla krach předních amerických firem. Většina diskusí se následně zaměřila na to, jak zlepšit fungování správních rad. Do oběhu se přitom dostaly názory, které jsou sice všeobecně uznávány, ale chybí jim spolehlivé zdůvodnění a faktická opora.

Ze sedmi mýtů vybíráme následující:

1. mýtus: struktura správní rady =

kvalita správní rady

Nejčastěji uznávaný mýtus CG předpokládá, že struktura rady má vypovídací schopnost o kvalitě rady. Řada strukturálních prvků byla podrobena serióznímu vědeckému výzkumu (přítomnost nezávislého člena, členové z vnějšku společnosti, velikost správní rady, propojení a nezávislost členů...). Ve většině případů se však spojitost s kvalitou rady nepotvrdila. Mnohem pravděpodobněji lze připisovat kvalitu správní rady méně studovaným atributům, k nimž patří kvalifikace a angažovanost jednotlivých členů, skupinová dynamika rady a nastavení procesů, kterými rada plní své povinnosti.

2. mýtus o nástupcích současného

vedení

Další zavádějící názor počítá s tím, že představenstva jsou připravena nahradit svého předsedu, vyžádá-li si to transformace společnosti. Důkazy však bohužel nepotvrzují oprávněnost takových očekávání. V řadě společností je sice k dispozici seznam možných kandidátů, ale nikdo by nedokázal rozhodnout a jmenovat stálého nástupce s okamžitou platností. 39 % dotázaných společností vykazovalo nulový počet interních kandidátů na pozici předsedy představenstva „k okamžitému nasazení“. Jedním z důvodů této nepřipravenosti se zdá být nedostatečná pozornost ze strany správní rady. Otázce následnictví věnují správní rady v průměru jen 2 hodiny ročně. Proto se nejspíše musí tolik společností uchýlovat ke krizovým nebo interim kontraktům a zahajuje proces výběru stálého kandidáta, až když je na stole rezignace toho původního.

3. mýtus o pozitivním vlivu

regulace na CG

Během uplynulých deseti let vstoupily v USA v platnost dva klíčové zákony upravující oblast CG. První je Sarbanes-Oxley Act z roku 2002. Druhý představuje Dodd-Frank Act z roku 2010. Bez ohledu na celostátní působnost stále chybí přesvědčivé doklady o tom, že by tato legislativní opatření zlepšila fungování správních rad. Odborníci například dosud neuzavřeli diskusi o tom, zda je první právní regulace nákladově efektivní. V druhém případě výsledky zkoumání zase naznačují, že uvedený zákon hodnotu akciového podílu spíše poškozují, než aby ji posílil.



4. mýtus o aplikaci osvědčených

postupů, které vyřeší problémy CG

Nejvíce destruktivně ovšem působí mýtus o existenci osvědčených postupů (best practices), jejichž plošné zavedení do praxe zlepšuje dozor a výkonnost správních rad. Přes ohromné úsilí expertů z regulačních, komerčních i akademických institucí se zatím nepodařilo identifikovat standardy a praktiky, které by bylo možné systematicky, soustavně a konzistentně dávat do souvislosti s lepší funkcí správní rady nebo s lepšími firemními výsledky. Platí to i pro žebříčky nebo indexy CG.

Nikoho by nemělo překvapovat, že jednotná šablona úspěšně fungující správní rady neexistuje. Pokud si firmu představíme jako složitý organizační systém, její úspěch závisí na řadě externích faktorů, vyplývá z interakcí klíčových hráčů a z procesů, kterými je formulována a realizována firemní strategie. Jen stěží si lze představit, že by

šla složitost takového počínání redukovat do formuláře, který by se svojí složitostí blížil kuchařskému receptu. Zaměření na zaškrťávání políček reálné zlepšení nepřinese. Řádnou správu zajistí, když firemní praktici věnují celé věci náležitou pozornost, kterou tato problematika vyžaduje.

Proč je důležité vyvracet mýty o správě a vedení společností? Rozhodnutí na úrovni správních rad ovlivňují chování manažerů a výkonnost firmy. Špatná rozhodnutí založená na mýtech o řádné správě poškozují podíly akcionářů a zhoršují postavení všech dalších aktérů zapojených do činnosti společnosti.

Rozhodnutí o struktuře, procesech a systému vedení společnosti by měla mít nezpochybnitelné základy; neměla by se opírat o poučené odhady samozvaných expertů. K dispozici jsou úplné, přesné a reprezentativní výsledky výzkumů týkající se řady z těchto důležitých otázek. Věříme, že by měly být brány v potaz a velmi pečlivě zvažovány při rozhodování o otázkách řádné správy.



Internetový deník www.valnehromady.cz

Tištěné vydání 1-2 / 2011

šéfredaktorka: PhDr. Jana Lešikarová

vydavatel: LAAR, a.s., Vančurova 2904,

P.O.BOX 13, Tábor; IČ 26018748; DIČ CZ26018748

evidenční číslo: MK ČR E 11035

ISSN elektronické: 1213-2519

ISSN tištěné: 1213-3272

Místo vydání: Tábor

Tel. redakce: +420 381 210 393,

fax: +420 381 210 440

e-mail: redakce@valnehromady.cz