

Rafał Kozłowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## CZY RADA NADZORCZA MOŻE MIEĆ KONTEKST PRZEDSIĘBIORCZY?

### Wprowadzenie

Współczesne organizacje są zaangażowane w tworzenie coraz bardziej złożonych sieci powiązań. Ta sytuacja zwiększonego pluralizmu stanowi nowy problem dla liderów. Jak wskazali Cohen i March w swojej dyskusji – gdy cel nie jest jasno określony zwykle teorie podejmowania decyzji stają się problematyczne, lub gdy władza jest niejednoznacznie określona, zwykle teorie porządku i kontroli społecznej stają się problematyczne<sup>1</sup>. Ze względu na złożoność i dwuznaczność władzy, badania nad przywództwem powinny się koncentrować na procesach oraz umiejętnościach, które mogą, ale nie zawsze są cechą charakterystyczną formalnie, czyli odgórnie wybranych liderów. W ostatniej dekadzie pojawiły się alternatywne koncepcje przywództwa, np. przywództwo rozproszone, które może prowadzić do wzmocnienia przedsiębiorczego ujęcia przywództwa w badaniach. Przywództwo to kładzie nacisk na to w jaki sposób pojawia się ono w konkretnym społecznym lub organizacyjnym środowisku opartym na interakcjach pomiędzy wieloma grupami interesariuszy a zdolnościami liderów. Przywództwo w tej koncepcji nie jest atrybutem jednostki ale zbiorowości, w której jednostki negocjują swoją pozycję w odniesieniu do innych, w sposób mniej przewidywalny niż sugerowałyby to racjonalne podejście w organizacji.

Mimo wskazanych różnych systemów i typologii nadzoru korporacyjnego budowanych w teorii, według A. Peszka wydaje się, że za najistotniejsze kryterium trzeba uznać podstawowy cel realizowany w ramach działalności spółki. Z tego punktu widzenia wyróżnia on dwa przeciwstawne modele nadzoru właścicielskiego:

- model maksymalizacji majątku akcjonariuszy,
- model maksymalizacji majątku spółki<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M.D. Cohen, G. March: *Leadership and Ambiguity*. Harvard University School Press, Boston 1986.

<sup>2</sup> A. Peszko: *Nadzór korporacyjny w kształtowaniu przedsiębiorstwa partnerskiego*. W: *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Red. Z. Dworzecki. Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o. o., Warszawa 2002, s. 217.

Pierwszy z nich zakłada, że kapitał akcyjny znajduje się w rękach różnorodnych inwestorów, takich jak fundusze emerytalne, powiernicze. Taką strukturę własności można spotykać w USA i Wielkiej Brytanii. Istotną rolę odgrywa w tym systemie zewnętrzny rynek kapitałowy z systemami fuzji i przejęć spółek.

W przypadku modelu drugiego, akcjonariusze traktowani są tylko jako jedna z grup interesariuszy, a zadaniem zarządu spółki jest zapewnić równowagę różnych grup interesów, tak aby pozostawali oni w zdolnej do funkcjonowania koalicji. Stąd konieczność podziału organów reprezentujących właścicieli majątku na radę nadzorczą i odpowiedzialny za maksymalizację majątku spółki zarząd. Niniejszy artykuł koncentruje się na przedsiębiorczym charakterze członków rad nadzorczych; wykorzystano w nim krytyczną analizę literatury.

## 1. Rada nadzorcza – w kierunku innego spojrzenia

Obecna debata na temat nadzoru korporacyjnego koncentruje się za bardzo na kontroli i ograniczaniu ilości podejmowanych decyzji kierowniczych. Członkowie zarządu powinni koncentrować się głównie na zadaniach kluczowych dla rady, takich jak przedsiębiorczość, czyli na tworzeniu odpowiednich warunków do odnowienia organizacji, zachęcaniu do podejmowania nowych działań i odchodzenia od starych schematów.

W realizacji nadzoru korporacyjnego bardzo często w praktyce i teorii wykorzystuje się model oparty na koncepcji nadzoru poprzez radę nadzorczą lub radę dyrektorów. W najprostszym cybernetycznym ujęciu jego istotną cechą charakterystyczną jest zwrócenie uwagi na procesy następujące pomiędzy wejściem, czyli np. wybieraniem ludzi do zarządu lub rady nadzorczej, a wyjściem, czyli efektywnością przedsięwzięć strategicznych. Jednocześnie w wielu przypadkach podkreśla się wagę oceny sposobów funkcjonowania rady nadzorczej. Zdaniem D. P. Forbesa i F.J. Millikena<sup>3</sup>, D.J. Teece'a<sup>4</sup> oraz P.J. Buckley'a i M.J. Cartera<sup>5</sup> jest to nie tylko ważne z punktu zainteresowania się tą problematyką przez badaczy, ale i dla samych członków zarządu oraz rad nadzorczych. Osoby te, nadzorując procesy strategiczne w przedsiębiorstwie, mają bowiem za zadanie nie tylko definiowanie efektywności, ale również określenie modelu wykorzystywanego do jej precyzowania.

<sup>3</sup> D.P. Forbes i F.J. Milliken: *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups*. *Academy of Management Review*, 3, 1999, s. 489-505.

<sup>4</sup> D.J. Teece: *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*. „Long Range Planning”, 2000, 1, s. 72-81.

<sup>5</sup> P.J. Buckley i M.J. Carter: *Knowledge Management in Global Technology Markets*. „Long Range Planning” 2000, 1, s. 55-71.

Aby przystosować skuteczny lub opracować poprawny model rady nadzorczej, należy zastanowić się, czy:

- posiadanie i kreowanie wiedzy przez członków rady nadzorczej jest właściwie wykorzystywane w celu rozwoju firmy,
- występuje dostępność nośników wiedzy w celu pobudzania kapitału intelektualnego członków rady,
- członkowie rady mają możliwość swobodnego wykorzystywania swojego potencjału wiedzy w środowisku firmy.

Udzielenie odpowiedzi na te pytania nie jest łatwe w polskich warunkach, ze względu na złożoność i wielowymiarowość problemu, a także przyzwyczajenie do traktowania biznesu w kategoriach materialno-finansowych. Tymczasem współczesne organizacje akceptują wyznaczniki, jakie przynosi zarządzanie wiedzą czy organizacyjne uczenie się. Prowadzą one do zachowań przedsiębiorczych, czyli takich, które przygotowują do zmian i podejmowania odpowiedzialności za przyjęte wyzwania. Ludzie muszą więc stać na straży ochrony wiedzy, a zarazem być jej nośnikami; bez niej nie dałoby się ożywić kapitału intelektualnego. W tego typu przypadkach skupia się na nich odpowiedzialność za to, w jakim stopniu mogą lub nawet powinni budować procesy rozpoznawania, odkrywania i realizacji szans. Zmiennymi wejściowymi do takiego modelu nadzoru opartego na roli rady nadzorczej mogą być m.in. demografia rady oraz stan wiedzy i umiejętności jej członków. Kolejnymi elementami tworzącymi całą strukturę są kryteria uszczegóławiające istotne czynniki, które wpływają na wymiar poznawczy, a mianowicie: trzy główne procesy (normy wysiłku, konfliktu poznawczego, wiedzy i umiejętności) oraz dwa poziomy efektywności (przedsięwzięć strategicznych rady nadzorczej, strategicznej organizacji).

Twórcy podstaw omawianego modelu rady nadzorczej – P. Forbes i F.J. Milliken – przyjęli również założenie odnoszące się do rady nadzorczej jako grupy interesariuszy, która jest społecznym systemem wewnętrznych interakcji realizującym zadania, od których zależy poziom efektywności strategicznej organizacji, a przede wszystkim związanej z nią funkcji kontroli i usług. Wybór tych dwóch funkcji nie był przypadkowy, ponieważ są one istotne z punktu widzenia opisu oraz zrozumienia działań rady nadzorczej w stosunku do realizowanych przez nią zadań, np. bezpośredniego wpływu na realizację strategii reprezentującej interesy akcjonariuszy, a także grup pozostałych interesariuszy lub też wspomaganie zarządu swoim konsultingiem – wykonywania na ich rzecz usług.

Inną cechą wyróżniającą radę nadzorczą jako grupę strategicznie istotną i mającą wpływ na efektywność firmy, jest udział w jej gremiach zewnętrznych członków, którzy, powiązani relacjami w otoczeniu (np. stosunkiem pracy z innymi firmami), mogą realnie wpływać na kształt i pozycję firmy nadzorowanej, co z kolei może być istotne z punktu widzenia budowania przewagi strate-

gicznej nad konkurentami lub może nieść ze sobą zagrożenie dla pozytywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie opisu samego modelu i jego elementów można stwierdzić, że rada nadzorcza w aspekcie jej społecznego odbioru jest dużą, elitarną oraz epizodycznie podejmującą decyzje grupą, która ma do czynienia ze złożonymi problemami strategicznymi, a ponieważ nie jest związana z realizacją strategii, jej działalność ma charakter wyłącznie poznawczy. Wyodrębnia się dwie miary efektywności rady nadzorczej: efektywność przedsięwzięć strategicznych, a co za tym idzie – sprawną realizację swoich podstawowych funkcji, oraz zdolność do zespołowości działania, określaną mianem spójności działania. Pełny pomiar efektywności rady nadzorczej powinien uwzględniać efektywność w realizacji zadań wynikających z funkcji (kontroli i usług), np. stałego nadzoru nad polityką personalną, ustalania warunków płacowych, zwalniania kadry zarządzającej, czy też analizy decyzji w aspekcie fuzji, przejęć lub restrukturyzacji firmy. Problemy z dostępem do danych i informacji mogą utrudnić analizę bądź ją zakończyć, dlatego też należałoby posłużyć się albo bezpośrednim wywiadem z menedżerami niższego szczebla, konsultantami, albo analizą ogłoszeń prasowych, których treść pozwoliłaby na właściwe stopniowanie oraz ocenę ich wartości przez pryzmat podejmowanych decyzji.

Spójność działania rady stanowi wyraz wzajemnej wartości jej członków, ich zdolności do ciągłej współpracy, budowania wysokiego poziomu satysfakcji i utrwalania przynależności do grupy, mimo niskiej częstotliwości wzajemnych spotkań. Kryteria oceny efektywności rady są istotne dla analizy jej efektywności jako grupy decyzyjnej, a co za tym idzie – oceny drugiego poziomu efektywności strategicznej organizacji.

Dla sprawności nadzoru rady ważne jest również skoncentrowanie się na trzech podstawowych procesach:

1. Wzmoczeniu wysiłku, które rozumiane jest jako poziom wysiłku indywidualnego, oczekiwanego od członka rady nadzorczej dla terminowości realizacji przedsięwzięć. Proces ten pozwala zróżnicować rady nadzorcze na takie, które wykazują się wysokim zaangażowaniem w głębokie analizy, szeroką partycypacją lub też zogniskowaniem swojej uwagi na niektórych procesach dokonujących się w przedsiębiorstwie.
2. Tworzeniu konfliktu poznawczego, którego istotą jest ocena i wydawanie własnych osądów przez członków rady nadzorczej w stosunku do realizowanych zadań, ze szczególnym naciskiem na procesy różnicujące radę w jej opiniach, a co za tym idzie – zróżnicowanie w obronie interesów akcjonariuszy czy pozostałych interesariuszy.
3. Budowaniu wiedzy i umiejętności, które określają poziom zaangażowania, jak też wymiany wiedzy oraz umiejętności potrzebnych do realizacji zadań, a w rezultacie zwiększania efektywności pracy członków rady nadzorczej.

Ostatnie zmiany w otoczeniu biznesu i wyzwania stojące przed menedżerami, członkami rad nadzorczych – jak wyjść w innowacjach, potrzeba przewodzenia w otoczeniu wielokulturowym, rozwój uczących się organizacji, globalizacja i wyłanianie się nowych sił ekonomicznych, żeby wspomnieć tylko niektóre – prowadzą zarówno praktyków, jak i teoretyków do przyznania, że przedsiębiorcze przywództwo jest odpowiedzią na te wyzwania.

## 2. Rada nadzorcza a kontekst przedsiębiorczego przywództwa

Podążając za prezentowanym wyżej modelem koncepcji funkcjonowania rady nadzorczej, można stwierdzić, że istnieje wiele czynników wpływających na ukształtowanie się modelu efektywnego, a jednym z najbardziej oczywistych czynników określających rolę i pozycję rad nadzorczych jest jakość i efektywność osób w niej zasiadających. Jaka jest różnica między menedżerami, przywódcami i przedsiębiorcami? J.A. Schumpeter odróżniał menedżerów od przedsiębiorców, twierdząc, że menedżerowie kontrolują, zapewniają dyscyplinę i wprowadzają porządek, podczas gdy przedsiębiorcy wprowadzają innowacje oraz kwestionują równowagę na rynku<sup>6</sup>. W podejściu Schumpetera zadanie przedsiębiorcy, którym jest tworzenie firmy, różni się od zadania menedżera, którym jest zarządzanie istniejącą już firmą. Rozróżnienie dokonane przez Schumpetera pomiędzy menedżerem a przedsiębiorcą jest podobne do rozróżnień dokonanych przez innych badaczy<sup>7</sup>. Zarządzanie administracyjne, czyli strategiczne zarządzanie w starym stylu na podstawie koordynacji, może być przeciwstawione zarówno przywództwu opartemu na wizji, oraz na przedsiębiorczym zarządzaniu, które jest bardziej oparte na współczesnych potrzebach, dotyczących rozwoju organizacji. W porównaniu do zarządzania administracyjnego, przedsiębiorcze zarządzanie jest coraz bardziej skoncentrowane na jednostce i jest wymuszone przez rosnące tempo rozwoju technologicznego<sup>8</sup>. C.A. Gibb twierdzi, że aby zrozumieć fenomen przywództwa, należy zrozumieć grupę, przywódcę i zachowania przywódcze<sup>9</sup>. Koncentrując się jedynie na definicji przywódcy, można je rozumieć na wiele różnych sposobów. Po pierwsze, istnieje przywódca jako jednostka w danym biurze, która pasuje do istniejącej organizacji. Po drugie, można rozumieć przywódcę, koncentrując się na zachowaniu członków grupy – czy to

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter: *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge 1934.

<sup>7</sup> J.P. Kotter: *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York, 1990; A. Zaleznik: *Managers and Leaders: Are They Different?* „Harvard Business Review” 1977, 55, s. 67-78.

<sup>8</sup> S. Michael, D. Storey, H. Thomas: *Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship*. W: *Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset*. Eds. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. Blackwell Publishers, Oxford 2002.

<sup>9</sup> C.A. Gibb: *Leadership*. In: *The Handbook of Social Psychology*. Eds. G. Lindzey, E. Aronson. Addison-Wesley, Reading, 1969, s. 205-282.

jednostki organizacji, czy grupy nowego przedsięwzięcia – jak sugerował to S. Freud<sup>10</sup>. Przywódca może być także wyborem socjometrycznym, w którym grupa dokonuje wyboru<sup>11</sup>, czy też osoba, która wywiera wpływ na innych<sup>12</sup>. W rzeczywistości przywództwo może być dobrowolnym przyznaniem władzy przez grupę<sup>13</sup> i może być albo skoncentrowane, czyli w rękach jednej osoby, albo rozproszone<sup>14</sup>, czyli rozdzielone między członków grupy. Dzięki temu rozwijamy istniejącą literaturę na temat przedsiębiorczego przywództwa (i przywództwa ogólnie), opierając się na wspólnych elementach pomiędzy tymi dwoma obszarami badawczymi, tzn. przedsiębiorczością i przywództwem<sup>15</sup>.

V. Gupta i in. znaleźli dowód empiryczny do założenia, że przywódca przedsiębiorczy jest z dala od innych form zachowania charakterystycznych dla przywództwa. Zdefiniowali oni przedsiębiorcze przywództwo jako główny element przedsiębiorczego mind-setu, który „(...) tworzy wizjonerskie scenariusze używane do składania i mobilizowania «grupy wsparcia» z uczestników, którzy dzięki wizji byliby oddani odkrywaniu i wykorzystaniu szans dla tworzenia strategicznej wartości”<sup>16</sup>. Stworzona przez nich definicja przedsiębiorczego przywództwa zawiera w sobie przeplatające się koncepcje przywództwa – koncepcję przywództwa neocharyzmatycznego/transformacyjnego, koncepcję opartą na wartościach, oraz koncepcję zorientowaną na zespół, – z teorią przedsiębiorczości, która koncentruje się na „tworzeniu nowej rzeczywistości”, na wystrzeganiu się konwencjonalnych wartości przy dochodzeniu do kreatywnych rozwiązań, oraz na uczestnictwie i zaangażowaniu członków organizacji w niepewny kontekst organizacyjny. Zatem przedsiębiorcze przywództwo można zdefiniować jako strategiczny proces wpływów, przez które uczestnicy organizacji i interesa-

<sup>10</sup> S. Freud: *Group Psychology And analysis of the Ego*. International Psychoanalytic Library, London 1922.

<sup>11</sup> H.H. Jennings: *Leadership and Isolation*. Longmans, Greek, New York 1950; E.P. Hollander, W.B. Webb: *Leadership, Followership and Friendship*. „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1955, 50, s. 163-167; R.F. Bales: *The Equilibrium Problems in Small Groups*. In: *Working Papers in the Theory of Action*. Eds. T. Parson, R.F. Bales, E.A. Shils. Glencoe, Fress Press, 1953, s.111-161.

<sup>12</sup> C.A. Gibb: *The Sociometry of Leadership in Temporary Groups*. „Sociometry” 1950, 13, s. 226-243; M. Seeman R.T. Morris: *A Stautus Factor Approach to Leadership*. Ohio State University Foundation, Columbus 1950.

<sup>13</sup> R.B. Cattell: *New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality*. „Human Relations” 1951, 4, s. 161-184.

<sup>14</sup> C.A. Gibb: Op. cit., s. 205-282.

<sup>15</sup> R.C. Becherer, M.E. Mendenhall, K. Ford Eickhoff: *Separated at Birth: An Inquiry on the Conceptual Independence of the Entrepreneurship and the Leadership Constructs*. „New England Journal of Entrepreneurship” 2008, 11 (2), s. 13-27; C.C. Cogliser, K.H. Brigham: *The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned*. „The Leadership Quarterly” 2004, 15, s. 771-799; L.W. Fernald, G.T. Solomon, A. Tarabishy: *A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership*. „Southern Business Review” 2005, 30 (2), s. 1.

<sup>16</sup> V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie: *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-cultural Construct*. „Journal of Business Venturing” 2004, 19 (2), s. 242.

riusze rozpoznają, interpretują oraz wykorzystują szanse, używając wspólnego celu, wspólnych wartości i poświęcenia, aby utrzymać osiągnięty dobrobyt w sposób aktywny, innowacyjny i nie unikając ryzyka. Zagadnieniem, które może się odnaleźć w próbie usystematyzowania teorii z zakresu nadzoru, zajął się H. Hung<sup>17</sup>. Punktem wyjścia do systematyzacji było przyjęcie dwóch teoretycznych perspektyw funkcji rad (dyrektorów nadzorczych):

- a) instytucjonalnej, koncentrującej się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak, a nie inaczej kształtowane są struktury oraz procesy w organizacji jako wynik ich instytucjonalizowania oraz socjalizacji;
- b) strategicznych wyborów, eksponującą działania aktorów z organizacji, którzy podejmują wysiłki na rzecz dostosowania jej otoczenia oraz wyjaśnienia osiągniętych przez organizację rezultatów.

## Podsumowanie

Istotnym aspektem przywództwa jest umiejętność wykorzystywania rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania interesariuszy. Wynika z tego, że przywództwo ma związek z wartościami. Rola i miejsce przywództwa zmienia się, będąc następstwem postępu społecznego, ekonomicznego, cywilizacyjnego i kulturowego. Potrzeba przywództwa pojawia się w organizacjach na różnych szczeblach, w trakcie ewolucyjnych zmian, gdzie frustracja, niepewność i niebezpieczeństwo fiaska stanowią realne zagrożenia. Zadaniem przywódcy jest takie poszukiwanie równowagi między pojawiającymi się szansami w organizacji oraz jej otoczeniu, by nie burzyły one sprawnego funkcjonowania, a co za tym idzie, wpływały na sprawne funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego w kontekście przedsiębiorczości. W dzisiejszych warunkach politycznych i społecznych istnieją zasadnicze naciski na większą uwagę poświęconą proaktywności przywódcy/członka rady nadzorczej. Nikt nie wątpi, że zobowiązania wobec dobra wszystkich interesariuszy, aktywne zaangażowanie, osiągnięcie wiarygodności organizacyjnej oraz traktowanie interesariuszy jako obywateli organizacji są niezbędne do efektywnego nadzoru. W konsekwencji zaangażowanie interesariuszy i dialog muszą stanowić podstawę inicjatyw przedsiębiorczych. To z kolei wymaga od przywódców otwarcia oraz posiadania pewnego zestawu umiejętności, co potwierdza rolę przedsiębiorczych przywódców w kształtowaniu polityki i strefy wpływów w różnych otoczeniach interesariuszy (wewnątrz czy na zewnątrz organizacji), gdzie przywódca stara się wywierać wpływ na proces przedsiębiorczy oraz stara się osią-

<sup>17</sup> H. Hung: *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards*. „Corporate Governance: An International Review” 1998, nr 2, s. 101-110.

gać wyniki zgodne z potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy. W tym kontekście należy rozważyć, czy nie byłoby konieczne przeprowadzenie badań w kierunku pomiaru przedsiębiorczego przywództwa oraz jego wpływu na kształtowanie i efektywność sprawowanego nadzoru korporacyjnego w budowaniu efektywnej polityki dla interesariuszy.

## COULD CORPORATE GOVERNANCE BE MORE ENTREPRENEURIAL?

### Summary

It seems that shareholders ask themselves this type of question more and more often when they decide on a new member of their supervisory board. The article focuses on a new approach to corporate governance. The author indicates the model of supervisory board, where entrepreneurial leadership should intertwine with the traditional attitude of leadership and governance based on the 2C principle (command and control).