

STROKOVNA RAZPRAVA ZNS

September 2021

www.zdruzenje-ns.si



ZDRUŽENJE NADZORNIKOV
SLOVENIJE

O POMENU DINAMIKE NA SEJAH NADZORNIH SVETOV





mag. Irena Prijović,
izvršna direktorica ZNS

Strokovna razprava ZNS

O pomenu dinamike na sejah nadzornih svetov

Ključ do učinkovitejšega korporativnega upravljanja leži v izboljšanju socialne dinamike na sejah nadzornega sveta – kako uprave in nadzorni sveti medsebojno sodelujejo ter kakšne so njihove interakcije na sejah. Pri tem so ključnega pomena kompetentnost, integriteta in konstruktivno delovanje vsakega posameznega člana nadzornega sveta in uprave¹.

V praksi pogosto zaznana kultura pasivnosti, ki se odraža v osredotočenosti nadzornega sveta zgolj na skladnost pri svojem delovanju² (»doing the things right«) je enako škodljiva kot v preteklosti prevladujoča ceremonialna kultura nadzornega sveta in njegovega odnosa do uprave v maniri »gentlemen's club«. Če je prvo nadomestilo drugo, še nismo na poti napredka na tem področju. Model pasivnega nadzornega sveta, ki zahteva minimalen angažma članov in je zgolj v vlogi tistega, ki potrjuje ali se seznanja z odločitvami uprave, je postal nov tradicionalni model.

Razliko do visoko učinkovitega in angažiranega nadzornega sveta ustvarja že spoštovanje etičnih norm, saj bo tak nadzorni svet zavezan ne le sledenju pravilom, ampak odločitvi za »pravo stvar«. Kot primer

navajamo kadrovske odločitve nadzornega sveta v družbi z večinskim državnim lastništvom za najboljšega kandidata za člana uprave (»prava stvar«), in ne politično primerne kandidata, ki ni najboljši, čeprav oba izpolnjujeta vse zahtevane pogoje (»sledenje pravilom«).

Da bi se nadzorni sveti premaknili iz pasivne vloge in postali angažirani in visoko operativni ter s tem učinkovitejši, je potrebna sprememba prevladujoče kulture.

V ZNS smo si zato zastavili nadzorniški izziv najprej izboljšati dinamiko sej, ki je prostor interakcije med člani nadzornega sveta, kot tudi članov nadzornega sveta s člani uprave. Čeprav zagotovo obstaja mnogo načinov, kako preoblikovati obstoječo kulturo, se v tej razpravi osredotočamo in omejujemo na pomen dinamike na sejah nadzornega sveta.

¹Building Better Boards, David A. Nadler, HBR (maj 2004).

²Slepo sledenje predpisom in normativom za delo organa.

NADZORNIŠKI IZZIV:

Kako izboljšati učinkovitost nadzornega sveta in sodelovanja z upravo z boljšo dinamiko sej

Normativni okvir upravljanja družb, ki je pri nas prevladujoč, je dvotirni sistem (ločena organa vodenja in nadzora). Pa vendar sta tako kot v enotirnem sistemu (upravni odbor, ki združuje izvršne in neizvršne direktorje) na sejah nadzornega sveta prisotna oba organa, torej uprava in nadzorni svet. Izjema so določene točke dnevnega reda, kjer uprava po sami naravi ni prisotna ali so to seje nadzornega sveta namenjene samoocenjevanju nadzornega sveta in njegovi zunanji presoji. Sodelovanje obeh organov na sejah pomembno zaznamuje kakovost dela in odločanja nadzornega sveta.

V praksi ne glede na sistem upravljanja na sejah vedno delujeta dve skupini (uprava ali izvršni direktorji in člani nadzornega sveta ali neizvršni direktorji).

V nadaljevanju bomo za namen tega prispevka izhajali iz prevladujočega dvotirnega sistema upravljanja.

Med njima obstaja zakonsko privzeta informacijska asimetrija. Medtem ko ima uprava, ki je v družbi zaposlena, popoln dostop do informacij, so člani nadzornega sveta z izjemo predstavnikov delavcev, osebe, ki so zaposlene drugje ter so o poslovanju in aktivnostih družbe informirani izključno s strani uprave.

Člani nadzornega sveta imajo dvojno vlogo. Prva je vloga »policista«, druga je strateška vloga, v kateri nastopajo kot svetovalci, izzivalci uprav³.

V prvi vlogi člani nadzorujejo upravo in poslovanje družbe, v drugi usmerjajo in podpirajo delo uprave. Obe nalogi zahtevata nenehno gibanje med tema vlogama v komunikaciji na samih sejah.



Rezultati ene izmed analiz kažejo, da člani nadzornega sveta porabijo le 15 % časa za medsebojno izmenjavo mnenj in 85 % časa v komunikaciji z upravo.

Ker se je v teh 15 % časa, ki ga člani nadzornega sveta namenjajo medsebojni izmenjavi mnenj, mogoče izogniti morebitnemu konstruktivnemu konfliktu med njimi v prisotnosti uprave, se v praksi dogaja, da se razprava preseli v predhodno usklajevanje mnenj, ki poteka izven sej nadzornega sveta⁴. To lahko privede do neenakomerne in izkrivljene obveščenosti posameznih članov nadzornega sveta, ki so izolirani. Skrajni primer takšnega predhodnega usklajevanja lahko pomeni popolno odsotnost izmenjave mnenj na sejah, kar pa ni zaželeno.⁵

Če se predsednik nadzornega sveta v določenih primerih odloči za komuniciranje o zadevi izven seje (»side conversations«), je priporočljivo, da vodi zaznamek vseh pogovorov s člani, njihovih izraženih pomislekov in argumentov ter zabeležko alternacije lastnega mnenja. Če kot predsednik tega ne naredi in se ne zaveda sprememb lastnega razmišljanja od pogovora do pogovora, bo ob predstavitvi različnih mnenj in oblikovanju predloga odločanja na seji pred člani nadzornega sveta izpadel nekredibilno, če ne manipulativno.

Ker je uprava kot organ tim, ki dnevno sodeluje, člani nadzornega sveta pa se pogosto ne poznajo dobro in se srečujejo le obdobjno, morda petkrat ali šestkrat letno in ločeno še na kakšni izmed sej komisij nadzornega sveta, je zaznavanje in upravljanje dinamike sej (»board dynamics«) izjemnega pomena za učinkovito delo nadzornega sveta. Od tega je odvisno, kako smo posamezne odločitve prediskutirali, soočili različna mnenja, pogledali nanje z več zornih kotov, zahtevali dodatne ali bolj kakovostne informacije, iskali alternativne rešitve in se nazadnje odločali. Seveda je to zelo povezano s strokovnimi kompetencami in

³T. i. »sparing partner«.

⁴Več v članku Back Channels in the Boardroom, Heidi K. Gardner, Randall S. Peterson, HBR (september–oktober 2019).

⁵Can You Hear Me Know?, Katharina Pick, HBR (julij–avgust 2008).

⁶Back Channels in the Boardroom, Heidi K. Gardner, Randall S. Peterson, HBR (september–oktober 2019).

osebno integriteto članov, ki oblikujejo kulturo obeh organov. Največji izziv prepoznavanja in ustreznega usmerjanja dinamike je zagotovo na predsedniku nadzornega sveta, ki ima kljub temu, da je prvi med enakimi, hierarhično zaupano nalogo vodenja sej. Hkrati pa imamo vsi člani organov individualno odgovornost, kako prispevamo h kakovosti dinamike na sejah, kako prepoznavamo lastne vzgibe za prevzemanje besede, kaj in kako komuniciramo ter prispevamo h kakovosti kolektivne odločitve.

V slovenski korporacijski praksi že nekaj časa opažamo podobno kot v globalnem družbenem prostoru padec kulture komuniciranja in pomanjkanje spoštljivega sporazumevanja s spoštovanjem nepisanih pravil obnašanja v sejnih sobah in dobre prakse upravljanja.

Vse to predstavlja temelj za regresijo korporativnega upravljanja, kar se bo zagotovo odrazilo v slabšem poslovanju družb in motivaciji posameznikov za prevzemanje teh funkcij.

Ker je delo organov vodenja in nadzora poligon srečevanja različnih interesov tako v zasebnih kot državnih družbah, kjer je to še dodatno oteženo z interesi vsakokratnih vladajočih političnih elit, je zaznavanje in upravljanje dinamike na sejah nadzornega sveta za delovanje v dobro družbe še toliko pomembnejše.

NAMEN ZNS RAZPRAVE

Stem prispevkom želimo opozoriti na pomen kulture in dinamike delovanja organov vodenja in nadzora v korporacijski praksi, ki se večinoma odigrava na sejah nadzornega sveta, kjer sta prisotna oba organa. Ker je pomembno pri delu med člani nadzornega sveta in v sodelovanju z upravo ustvarjati zaupanje za učinkovito odločanje, je odgovornost na vsakem posamezniku, kaj in kako k temu prispeva.

Ker tematika sodi med »mehke« teme in je predmet nenehnega proučevanja različnih ved, si nikakor ne domišljamo, da imamo jasen odgovor za omenjeni nadzorniški izziv – kako izboljšati učinkovitost nadzornega sveta in sodelovanja z upravo z bolj zdravo in uravnoteženo dinamiko na sejah nadzornega sveta. S tem prispevkom pa vas želimo opozoriti na pasti in opozorilne znake nezdrave dinamike.

Naš namen je prispevati k ozaveščanju o pomenu te tematike med člani organov vodenja in nadzora. V duhu poslanstva ZNS pa je razpravo mogoče razumeti tudi kot dopolnitev obstoječi dobri praksi in izobraževanju članov nadzornih svetov in uprav.

KAJ RAZUMEMO Z DINAMIKO NA SEJAH NADZORNEGA SVETA

V mednarodni literaturi se za slovenski izraz »dinamika na sejah nadzornega sveta« v angleškem jeziku uporablja izraz »board dynamics«. Morda slovenski prevod ni najboljši, pa vendar smo ga uporabili za namen tega prispevka. Z njim pa želimo predstaviti delovno definicijo »board dynamics«, kot jo je opredelila organizacija ICSA⁷:

Gre za interakcije med člani upravnega odbora v sejnih sobah, ki potekajo posamično in kolektivno, in kako to vpliva in nanje vpliva širši deležniški sistem.

Predpostavka prvega dela te definicije je, da je njihovo kolektivno obnašanje v sejnih sobah več kot to, kar kot posamezniki s svojo prisotnostjo prinašajo⁸. Definicija prav tako sugerira, da je obnašanje posameznikov v sejnih sobah pomembno in da je dinamika na sejah pomemben dejavnik za učinkovitost dela nadzornega sveta.

Drugi del definicije, ki se nanaša na »vplivanje na« in »vplivanje s strani« širšega deležniškega sistema, je novejši koncept, ki vključno s prvim delom definicije, ki

⁷Boardroom Dynamics, Jeremy Cross, ICSA, 2019.

⁸Celota je večja od seštevka posameznih delov.

govori o interakcijah med člani in obema skupinama, poudarja človeški vidik korporativnega upravljanja, ki pa je predmet redkih raziskav.

 <p>Značilnosti funkcionalne (zdrave) dinamike so:</p> <ul style="list-style-type: none"> – visoki standardi in pravila, ki usmerjajo procese, delo in seje organa, – pozitivne interakcije, – angažirana in konstruktivna razprava, – zavezanost odločanju (v dobro družbe). 	 <p>Značilnosti disfunkcionalne (nezdrave) dinamike so:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nizki standardi in pravila, ki usmerjajo procese, delo in seje organa, – odsotnost zaupanja med člani organa, – izogibanje konfliktom, – dvomnost pri odločanju.
---	---

Kultura delovanja nadzornega sveta in sodelovanja z upravo, ki poteka v sejnih sobah, je nesporno povezana z miselnostjo, nezavednimi predpostavkami, ponotranjenimi družbenimi normami, prepričanji in vrednotami, ki vplivajo na slog komuniciranja posameznega člana teh organov. Odraža se v kakovosti njegovega sodelovanja na sejah in zaupanju med člani organov, kot tudi v tem, kako so odločitve sprejete. Predvsem v tem, kakšne so interakcije med člani in kako različna mnenja vplivajo na obnašanje in tudi na rezultat odločitve. To je tisti ključni prostor, v katerem je vsak posameznik pomemben, medtem ko ima organ nadzora kot celota kolektivno odgovornost nadzora poslovanja in strateškega usmerjanja družbe. V praksi to pomeni, da člani nadzornega sveta, ki se ne strinjajo s kolegi, na splošno nimajo dovoljenja do osebnega javnega mnenja o zadevah, povezanih z delom nadzornega sveta, zato je pomembno, da nadzorni sveti vzpostavijo kulturo, v kateri takšni posamezniki ne bodo kaznovani, ponižani, prezrti in/ali utišani zaradi izražanja idej, deljenja hipotez, razmišljanja naglas, spraševanja, izražanja zaskrbljenosti, opozarjanja na napake (zagotavljanje psihološke varnosti), in sprejemajo svoje odločitve s kvalificirano večino.⁹

PASTI IN OPOZORILNI ZNAKI DISFUNKCIONALNE DINAMIKE

V nadaljevanju opisujemo nekaj primerov disfunkcionalne dinamike na sejah nadzornega sveta, ki predstavljajo pasti in opozorilne znake ter so pomembni za prepoznavo in ustrezno upravljanje za njeno izboljšanje.

1. Sestava nadzornega sveta, ki ni komplementarna (v njej primanjkuje določen strokovni profil, ki ga nadzorni svet družbe potrebuje) ali je sestavljena iz strokovno pomanjkljivo kompetentnih članov nadzornega sveta, je lahko težava za upravo, ki naj bi na določeni strokovni ravni in dobro informirano predstavila svoje predloge in podlage za odločanje nadzornemu svetu. V praksi to pomeni, da je potrebno več pojasnjevanja za strukturiranje teme in ne toliko za razpravo na ravni, ki predstavlja izziv upravi. **Razprava lahko tako ostane na ravni razčiščevanja razumevanja gradiva, pozornost pa se s tem odmakne od razprave glede vsebine predstavljenega gradiva.** To je pogosto primer tudi, kadar pride do menjave večine članov nadzornega sveta in med njimi ni kontinuitete, zato je lahko nekaj prvih sej nadzornega sveta zaradi uvajanja članov v funkcijo in njihovega spoznavanja s poslovanjem družbe glede same dinamike podobno zahtevnih. Tak zastoj v dinamiki na sejah pa seveda opazijo predvsem uprave in člani nadzornega sveta, ki mandate nadaljujejo.

Podoben izziv se pojavi, ko uprava predstavi pomanjkljivo gradivo in se vsa dinamika razprave vrti okrog pridobivanja dodatnih in novih informacij, ki so bile v gradivu pomanjkljive.

Razprava pa ne doseže kvalitativnega preskoka razmisleka o pomenu teh informacij, soočanju različnih mnenj ipd. To je lahko ponekod tudi strategija uprave za oteženo delo nadzornega sveta, kadar ni zaupanja med organoma. Nadzorni svet tako pogosto prejme dodatno gradivo po sami seji nadzornega sveta. Prva ocena ustreznosti gradiv je seveda na predsedniku nadzornega sveta ob pripravi na sklic seje, ki bi večje pomanjkljivosti moral zaznati. Če tega ne stori, je pomembno, da ga na to opozori vsaj eden izmed članov nadzornega sveta in predlaga dopolnitev gradiv še pred sejo, kar omogoča boljšo pripravo in bolj informirano diskusijo na sami seji.

⁹ Board Diversity and Effectiveness in FTSE350 Companies, FRC, 2021.

Prav tako je lahko z vidika dobre dinamike na seji nadzornega sveta žrtev svojega uspeha popolno gradivo in zelo kompetentna sestava nadzornega sveta, če do razprave ne pride. Dinamika takšne »čezmerne skladnosti« lahko v prihodnje v ključnih zadevah pripelje do spregleda s strani nadzornega sveta, ko se ta ne odziva ustrezno, saj dinamike kritične razprave nima vtkane v svoj način delovanja.

2. Seje nadzornega sveta običajno potekajo v odmerjenem časovnem okviru in po vnaprej natančno določenem dnevnem redu. Izziv takšnega okvira izvedbe seje predstavlja vodenje, ki dopušča dovolj časa za razpravo in omogoča sodelovanje vseh članov. **Predvsem kadar gre za pomembne teme (odpoklic, imenovanje uprave, soglasje k investiciji ...), bi se o tem moral izreči prav vsak član nadzornega sveta.** V praksi to pomeni, da je treba paziti, da dnevni redi niso predolgi, da so točke dnevnega reda, ki so najpomembnejše, na začetku seje, ko je kondicija za razmišljanje najboljša in člani še niso utrujeni, predstavitev poročevalcev pa ne bi smele biti jedro vsake točke, ampak le kratek povzetek teme in uvod v razpravo.
3. **Kadar je v sestavi nadzornega sveta (tudi uprave) t. i. »zvezda«, torej oseba, ki s preteklimi uspehi in strokovnimi referencami nedvomno izstopa in se njeno mnenje lahko zaradi statusa »zvezde« samodejno privzame kot splošno veljavno, lahko to predstavlja pomembno pasivizacijo članov nadzornega sveta.** Če je »zvezda« sam predsednik nadzornega sveta, je ta izziv toliko večji, saj ima že s tem, ko ima v rokah vodenje seje, velik vpliv in vidnost.
4. Kadar imamo v sestavi nadzornega sveta člana, ki nenehno posega v besedo drugih članov in pri tem ne spoštuje pravil, ki veljajo za potek seje, svojo razpravo brez ustrezne argumentacije usmerja v nezaupanje ali napade na upravo ali kolege v nadzornem svetu, je vsa pozornost namesto v vsebino usmerjena v blaženje disfunkcionalne dinamike z odločnim vodenjem predsednika, ki usmerja razpravo stran od takšnih napadov, nenehnim odvzemanjem besede takšnemu posamezniku ali celo prekinitvijo seje. Priporočljivo je, da se predsednik nadzornega sveta izven seje s takšnim članom pogovori in poskuša doseči konsenz glede pravil sodelovanja na sejah nadzornega sveta.

Prav tako gre za nezdravo kulturo, ki vpliva na dinamiko seje, če posamezen član nadzornega sveta načinja teme izven točk dnevnega reda brez oblikovanja jasnega predloga in predhodnih informacij. Vsak član lahko že na začetku seje predlaga dopolnitev dnevnega reda seje in argumentira svoj predlog ali se oglasi pod točko razno, zato se je treba temu izogibati in pravočasno prepoznati disrupcijo v dinamiki razprave.

Ena od mogočih različic disfunkcionalne dinamike na sejah nadzornega sveta je tudi član nadzornega sveta, ki v razpravi izhaja s pozicije moči (npr. zakoniti zastopnik največjega ali pomembnega družbenika ali delničarja, politično povezana oseba, oseba, ki prihaja z določenega resornega ministrstva, oseba z več sindikalnimi funkcijami, predstavnik malih delničarjev, ki tudi zbira pooblastila za glasovanje na skupščini, ...) in s tem sporoča, da ima njegovo mnenje večjo veljavo ali celo manj ali bolj subtilno izraža grožnjo postopku odločanja s povračilnimi ukrepi.

V obeh primerih je pomembno, da se osredotočamo na problem oz. zadevo, in ne na posameznika, ki vnaša nezdravo dinamiko. Vodenje nadzornega sveta v takšnih primerih predstavlja zavesten odmik od osebe, prepoznavanje predpostavk in prepričanj, ki vodijo v nezdravo dinamiko.

Prejšnjega primera čezmernega poseganja v razpravo s strani le enega člana nadzornega sveta, ki v razpravi dominira s številom prekinitev, motenj razprave, pa ne smemo zamenjevati s primerom, ko posamezen član nadzornega sveta postavlja vsebinska vprašanja in začasno dominira v razpravi k posamezni točki in s tem prispeva k razjasnitvi določene zadeve oz. argumentira drugačno mnenje.

Primer manj škodljivega pogostega poseganja posameznega člana nadzornega sveta v razpravo, ki prav tako vpliva na dinamiko seje, je, ko član nadzornega sveta zgolj povzema že dosedanjo razpravo in povedanemu vedno znova zgolj pritrjuje brez dodatnega premisleka ali postavljanja vprašanj. Če to počne pogosto, potem po nepotrebem in brez dodane vrednosti vpliva na dinamiko seje.

5. Ker je treba na sejah nadzornega sveta ustvarjati »psihološko varen« prostor, je ena od pomembnih groženj dinamiki tudi delovanje v okoliščinah uhajanja pomembnih informacij s sej nadzornega sveta v javnost, medijem, odločevalcem v določenih institucijah oz. vladajoči politiki. **Kadar obstaja velika verjetnost za uhajanje informacij, ki je nadzorni svet in uprava z običajnimi varnostnimi ukrepi nista sposobna zajezi, potem seje nadzornega sveta postanejo »minsko polje«, proces odločanja in razprava pa se preselita v prostor »parketne diplomacije«.** To lahko v najslabšem primeru privede do neenakomerne obveščenosti posameznikov, omogoča manipulacijo in predstavlja tveganje za sprejemanje odločitev, ki ne temeljijo na transparentnosti. Zato lahko to postane tudi načrtna strategija določene interesne skupine za vnašanje nezaupanja med člani nadzornega sveta ali/in uprave.

Pomanjkanje zaupanja med kolegi v nadzornem svetu namreč vodi v nagnjenost članov, da si večino zadev, povezanih z drugimi, razlagajo v najslabši možni luči, in tudi do medosebnih konfliktov, ki bolj kot na vsebinskih konfliktih (t. i. kognitivni konflikti) temeljijo na razlikah v osebnostnih značilnostih posameznikov in vrednotah (t. i. čustveni konflikti) ter so usmerjeni na osebo. Oboje je treba sproti prepoznati, poimenovati in ukrepati na način, da se ohrani zdrava dinamika na seji.¹⁰

6. Zdrava dinamika sprejemanja odločitev na sejah nadzornega sveta poleg strokovne razprave, zaupanja med kolegi in varnega psihološkega prostora odločanja zahteva tudi doseganje konsenza, da glede na argumente za določeno odločitev lahko tudi tisti, ki imajo drugačno mnenje, »s tem živijo«. Odločitve na nadzornem svetu se namreč sprejemajo v skladu s poslovnikom nadzornega sveta praviloma na podlagi kvalificirane večine. Redko je v poslovniki določeno drugače in je način odločanja strožji (npr. zahtevana prisotnost delavskih predstavnikov, zahtevana pristnost treh četrtin sestave nadzornega sveta ipd.), kar velja le za pomembnejše odločitve nadzornega sveta.

7. Zdrava dinamika na sejah nadzornega sveta upošteva tudi posebnosti, ki izhajajo iz raznolikosti sestave nadzornega sveta, ki je zaželena. Običajno sta v ospredju predvsem starostna in spolna raznolikost v sestavi organa. Čeprav je treba omeniti tudi tujce v nadzornem

svetu. Izzivi, ki izhajajo z vidikov omenjenih raznolikosti, se lahko nanašajo na kulturne razlike in na splošno sprejeta prepričanja.

Eden izmed zaznanih izzivov so kulturne razlike med tujci in domačimi člani nadzornega sveta, saj tujci praviloma izhajajo iz drugačnega kulturnega okolja, ki se pomembno odraža tudi v kulturi delovanja nadzornega sveta in sodelovanja z upravo, kot tudi vodenju sej. Na dinamiko sej tako vpliva tudi uporaba tujega jezika ali simultano prevajanje. Zdrava dinamika se odraža v prilagajanju uporabi tujega jezika oz. prevajanju, kulturnim razlikam in splošnem napredku na področju korporativnega upravljanja.

Dodaten izziv v dinamiko lahko vnaša starostna raznolikost, če gre za pokroviteljski odnos starejših kolegov do mlajših kolegov, generacijski prepad, ki se odraža v drugačni kulturi voditeljstva, ipd. K zdravi dinamiki pa lahko primeroma pomembno doprinese, ko starejši kolega v razpravi upravičeno podpre mlajšega in s tem pomembno prispeva k prepoznavanju njegovega mnenja med drugimi kolegi v nadzornem svetu. Enako velja, ko mlajši kolega kljub generacijskim razlikam svoj pogled na načela, ki se odražajo pri delovanju starejšega kolega, izraža spoštljivo z upoštevanjem teh razlik.

To velja tudi za spolno raznolikost, saj je glede na velikost organa v sestavi nadzornega sveta pogosto le ena ženska, morda v večjih nadzornih svetih tudi dve, kar je manjšina. Odnos kolegov v nadzornem svetu do kolegic je v najslabšem primeru lahko odraz splošnega družbenega odnosa, ki žensk na pozicijah moči ne sprejema dobro ali se celo obrne v spodkopavanje njihove integritete z načinom komuniciranja ali popolnega spregleda oz. problematiziranja njihovih mnenj, če je drugačno od večinskega. Zdrava dinamika in vodenje seje s strani predsednika nadzornega sveta se morata odražati v pozornosti na morebitno drugačno obravnavo in ničelni toleranci do slabšalnega odnosa do kolegic v nadzornem svetu. Pri tem ne smemo prezreti družbeno sprejemljivejše »tehnike« takšnega početja (npr. uporaba humorja, dvomljivih komplimentov ...). Občutljivost kolegov do tega vprašanja ni samodejna, zato se je treba ozaveščati.

8. Člani uprave in nadzornega sveta so lahko predmet vplivanja širšega ekosistema upravljanja družb (regulatorji, večinski lastniki, upravljalci premoženja, upniki, zaposleni, sveti delavcev,

¹⁰Več o tem v članku Good Conflict Makes a Good Board, Solange Charas, HBR (7. 5. 2013).

sindikati, panožno pristojna ministrstva, politika ...)»¹¹ na njihovo opravljanje funkcije. **To še dodatno povečuje kompleksnost dinamike sej nadzornega sveta, saj kadar ne gre za jasne in pregledne pristope (npr. regulator, panožno pristojna ministrstva), to posameznim članom ali delu članov ostaja prikrito.** Prav tako je sam širši ekosistem upravljanja družb lahko predmet njihovega vplivanja in iskanja širšega konsenza o določenih odločitvah. V praksi se to pokaže tudi kot konflikt med »delegatskim« in neodvisnim delovanjem članov nadzornih svetov in/ali uprav. Vse to pa seveda vpliva tudi na kakovost interakcij med člani obeh organov in proces odločanja.

PRIPOROČILO PREDSEDNIKOM IN ČLANOM NADZORNIH SVETOV

Odgovornost vsakega posameznika, ki sodeluje v kolektivnem organu odločanja, kot je nadzorni svet, je, da je sposoben prepoznavanja pasti disfunkcionalne dinamike in nezdrave kulture delovanja nadzornega sveta ter introspekcije glede lastnega doprinosa.

Napredek vidimo v zavestnem komuniciranju na sejah nadzornega sveta in spremljanju dinamike ter njenem sprotnem korigiranju in upravljanju.

Prepričani smo, da je poleg strokovnih kompetenc in osebne integritete, ki jo kot člani tega kolektivnega organa vnašamo v delo nadzornega sveta, ravno slednje izrednega pomena za izboljšanje učinkovitosti nadzornega sveta in sodelovanja z upravo.

Poleg rednega izobraževanja s področja korporativnega upravljanja in poznavanja panoge družbe, ki jo nadzorujemo, je enako pomembno tudi izobraževanje s področja voditeljstva, tehnik komuniciranja, argumentacije, reševanja sporov in drugih mehkih veščin, tudi v formatu »timskega coachinga« uprave in nadzornega sveta.

Naslednji poudarek našega priporočila je namenjen izboljšanju nominacijskih procesov, pri čemer je treba preveriti tudi tiste karakteristike kandidatov, ki se nanašajo na njihove osebne značilnosti v povezavi s kulturo delovanja nadzornega sveta (osebno primernost za funkcijo).¹²

Mnoge izmed navedenih izzivov je mogoče nagovoriti skozi strokovno vodene postopke samoocenenja ali zunanje presoje delovanja nadzornega sveta, ki vključujejo tudi prisostvovanje seji in intervjuje s člani nadzornega sveta, komisij in tudi uprave.

¹²Good Conflict Makes a Good Board, Solange Charas, HBR (7. 5. 2013).

¹¹V delovni definiciji, kaj je razumljeno z dinamiko na sejah nadzornega sveta, se nanaša na »vplivanje na« in »vplivanje s strani« širšega deležniškega sistema.