

Ćwiczenie Funkcjonowanie rady nadzorczej przedsiębiorstwa – studium przypadku Glamor-a-Go-Go

<i>Zakres tematyczny:</i>	Nadzór korporacyjny, rada nadzorcza, etyka w zarządzaniu.
<i>Czas:</i>	2 godz.
<i>Cel:</i>	Zapoznanie studentów z praktycznymi aspektami funkcjonowania rady nadzorczej.
<i>Forma zajęć:</i>	Praca w grupach 4-5 osobowych.

1. Opis przypadku¹

Roger Cushing zawsze pierwszy się zjawiał w centrali korporacji Glamor-a-Go-Go. Potrzebny był mu spokój poranka, żeby mógł się przygotować do szaleństwa nadchodzącego dnia, a dni w Glamor-a-Go-Go zawsze były szalone. Ale Roger sam sobie mówił, że było to szaleństwo pomyślne. Firma właśnie otworzyła swój sto dwudziesty sklep, a przygotowywano się do otwarcia dalszych piętnastu. Klienci nie tylko uwielbiali receptę Glamor-a-Go-Go – kosmetyki o jakości z domów towarowych po cenach z drogerii – ale też wciąż chcieli coraz więcej kosmetyków firmy z serii sprzedawanej pod jej własną marką Girl Power (Moc Dziewczyny). Nic dziwnego, że obroty i zyski sięgały szczytów. A w perspektywie był jeszcze gwałtowniejszy wzrost – w związku z odważnym planem wprowadzenia firmy na rynki światowe w ciągu 18 miesięcy. Jako szef pionu marketingu Glamor-a-Go-Go, Roger osobiście mocno się zaangażował w przygotowania do tego wielkiego skoku.

Tak więc przychodził codziennie do pracy o szóstej trzydzieści. Często czytał w ciszy poranka. Trzeba było oczywiście sprawdzać na bieżąco co robi konkurencja, a ponadto jako menedżer firmy zaopatrującej nastolatków i dwudziestolatków, musiał wiedzieć co się dzieje w kulturze pop. Chociaż więc zaczynał lekturę od „Wall Street Journal”, szybko przerzucał się na „Women's Wear Daily” (dziennik mody damskiej) oraz kilka magazynów dla młodzieży i poświęconych modzie, dzięki którym dostrzegał nowe trendy. Codziennie przeglądał też szybko kilka stron Internetu. Na koniec Roger przerzucał miejscową gazetę. Był to typowy lokalny dziennik w podmiejskiej miejscowości – zawierający wiele materiałów o otwieranych restauracjach i o wydarzeniach sportowych w szkołach średnich – w którym niekiedy ukazywały się artykuły o jego firmie.

Dziennik zazwyczaj silnie popierał Glamor-a-Go-Go – największego pracodawcę w regionie i jednego z głównych zleceniodawców ogłoszeń w rubryce „pracownicy potrzebni”. Niedawno firma zamieściła na pierwszej stronie entuzjastyczny reportaż z wiecu „Girl Power” zorganizowanego przez firmę, na którym kilku teksaskich polityków nawoływało setki miejscowych nastolatków, aby dzięki nauce zapewnili sobie najlepszą możliwą przyszłość. Nie było jednak żadnego poparcia w fotografii którą Roger dostrzegł tego poranka niemal natychmiast na górze strony towarzyskiej dziennika w sekcji poświęconej stylom życia. Na zdjęciu jego szefowi, dyrektorowi naczelnemu korporacji, Joe Ryanowi, towarzyszyła piękna, uśmiechnięta młoda kobieta. Nagłówek brzmiał: „Kim jest ta dziewczyna?”. Pod fotografią zamieszczono tekst: „Dyrektor naczelny Glamor-a-Go-Go, Joe Ryan był jedną z ponad stu osób uczestniczących w sobotni wieczór w uroczystym otwarciu najnowszej restauracji Rarebits w Housion, której specjalnością są steki. Na fotografii wychodzi z przyjęcia z przyjaciółką (nie wiemy kto to jest). Ryan i jego żona, Michelle, zostali ostatnio powołani na współprzewodniczących Families First (rodziny na pierwszym miejscu), dobroczynnej instytucji teksaskiej, wspierającej programy edukacyjne zapobiegające maltretowaniu dzieci”.

Roger jęknął: „To boli”.

¹ źródło: S. Wetlaufer, *Kwestia charakteru*, „Rzeczpospolita” dodatek „Sztuka zarządzania”, 25.10.1999, przedruk z „Harvard Business Review”, No. 77 (5), 1999

Trudno było uważać „przyjaciółkę” Ryana na zdjęciu za osobę nieznaną – przynajmniej ludziom w firmie. Była to Laura Saunders, 25-letnia zastępczyni menedżera w dziale zasobów ludzkich Glamor-a-Go-Go. Roger złożył gazetę i potrząsnął głową. Głośno zapytał: „Jak Joe mógł to zrobić? Jak mógł to znowu zrobić?”

Telefon przerwał jego myśli. Wiedział, że o tej porze może dzwonić tylko Carol Tomkins, członek rady nadzorczej Glamor-a-Go-Go i bliska przyjaciółka Rogera od wielu lat. Razem obserwowali, jak Ryan przekształca Glamor-a-Go-Go z sieci 23 zapuszczonych sklepów sprzedających kosmetyki do makijażu po obniżonych cenach w podmiejskich ośrodkach w południowych stanach USA w potężną firmę handlu detalicznego, z eleganckimi punktami sprzedaży w całym kraju, od Nowego Jorku do Los Angeles. Razem obserwowali jak wykazywał się ogromną wyobraźnią, strategiczną myślą, przywództwem – i osobistym zachowaniem, które można było określić jedynie jako idiotyczne. Od lat dyskutowali co zrobić z „kwestią charakteru” Ryana. Zawsze z pewnymi wątpliwościami dochodzili do wniosku, że to nie ma znaczenia – aż do tej chwili.

Roger zauważył, że krążące po firmie plotki o romansach Ryana nabrały ostrzejszego tonu. Od lat krążące pogłoski o jego flirtach z młodymi pracownikami jedynie bawiły większość pracowników. Ryan był poza wszystkim ogromnie popularny. Nie tylko po jego zatrudnieniu w 1992 r. uratował firmę od upadłości, ale doprowadził też do tego, że Glamor-a-Go-Go stało się przyjemnym i podniecającym miejscem pracy, doprowadził do wzrostu płac pracowników i stwarzał nieograniczone możliwości każdemu, kto chciał ciężko pracować i myślał niekonwencjonalnie. Ponadto Ryan dotrzymał obietnicy dywersyfikacji zatrudnienia, wprowadzając do firmy więcej kobiet i kolorowych na wszystkie szczeble hierarchii.

A na koniec doprowadził do tego, że wielu pracowników osiągnęło zamożność dzięki możliwościom korzystnego zakupu akcji firmy i premiom przyznawanym na wszystkich stanowiskach, od najwyższych do najniższych. W okresie pełnienia przez Ryana funkcji dyrektora naczelnego ceny akcji Glamor-a-Go-Go wzrosły dziesięciokrotnie – a to nie był drobiazg.

Oprócz umiejętności prowadzenia biznesu, lubiano Ryana po prostu za to, że był czarujący. Miał około 50 lat, ale cechował się energią człowieka o połowę młodszego. Nie utracił niemal niczego z wyglądu, który przynosił mu popularność jeszcze w czasach uniwersyteckich, kiedy był gwiazdą futbolu na uniwersytecie Rice. W Glamor-a-Go-Go Ryan troszczył się o to, żeby znać z nazwiska każdego pracownika, od naukowców z działu badawczo-rozwojowego do robotników w fabryce. Co tydzień poświęcał wiele godzin na przechadzanie się po rozległej centrali firmy z entuzjazmem świeżo upieczonego przedsiębiorcy, rozdając próbki wyrobów i usilnie prosząc o uwagi. A w tradycji firmy było wiele opowieści o tym, jak Ryan osobiście pomagał pracownikom, którzy popadli w kłopoty. Kiedy kierowca Glamor-a-Go-Go dowiedział się, że jego córka choruje na raka, Ryan zapłacił za doświadczalną kurację, nie objętą ubezpieczeniem zdrowotnym. Kiedy inny pracownik znalazł się w hospicjum, Ryan odwiedził go tam i podarował mu piłkę baseballową z autografem jego ulubionego zawodnika z drużyny Astros. Drzwi do biura Ryana były niemal zawsze otwarte, a często pracownicy zachodzili do niego po prostu żeby pożartować z naczelnym dyrektorem, który śmiał się głośno i chętnie.

Ostatnio jednak grupka menedżerów wyższych szczebli – głównie kobiet – zaczęła narzekać na temat niewierności Ryana, będącej przedmiotem plotek. Kiedy sekretarka Ryana, Donna Ulin, odeszła z pracy po czymś, co uważano za dwuletni romans, niektórzy podawali w wątpliwość jej twierdzenie, że zaproponowano jej lepszą posadę w Kalifornii. Kilku członków rady nadzorczej zastanawiało się nawet, czy nie była molestowana seksualnie, obawiając się, że takie zarzuty mogłyby zaszkodzić firmie – zwłaszcza że firmowym hasłem była „moc dziewczyn”. Inni narzekali – chociaż nigdy w obecności Ryana – że 24 letnia Kimberly Crogan, która rozpoczęła pracę w ekspedycji poczty Glamor-a-Go-Go, jakoś bardzo szybko awansowała po czymś, co wydawało się trwającym miesiąc romansem z dyrektorem naczelnym. Crogan, nie mająca praktycznie biorąc, żadnego doświadczenia w produkcji, była obecnie pracownikiem dozoru w fabryce.

Kiedy Roger zapytał o błyskawiczny awans Crogan, Ryan odpowiedział: „Kimmy Crogan to sprytna kobieta i daleko zajdzie. Wierz mi, wiem co robię. Kimmy Crogan robi dla nas wiele dobrego”.

Taka brawura ze strony dyrektora naczelnego była typowa. Ilekroć poszczególni członkowie rady nadzorczej w prywatnych rozmowach kwestionowali flirty – według wiedzy Rogera zdarzyło się to trzykrotnie – Ryan był zdziwiony, a nawet obrażony. Narzekał, że ludzie błędnie interpretują zwykłą przyjacielską postawę. Mówił: „Przypominam, że mnie nikt nigdy nie oskarżył. Żadna kobieta nie wystąpiła z twierdzeniem, że zachowałem się niestosownie – bo mi się to nie zdarzyło.”

To była prawda. Żadna z rzekomych przyjaciółek Ryana nie twierdziła, że miała z nim związek, a niektóre publicznie nawet temu zaprzeczały. Ryan powiedział kiedyś jednemu z członków rady, który pytał go o te plotki: „Zdarza mi się flirtować, ale jestem żonatym mężczyzną. Przestańmy więc plotkować i wracajmy do pracy.” W przeszłości takie stwierdzenia wystarczyły. Jednakże Roger zastanawiał się, czy Joe Ryan zdoła wykręcić z najnowszego skandalu?

Roger, ciężko wzdychając, podniósł słuchawkę telefonu. Głos po drugiej stronie był głośny i ostry. Carol Tomkins zapytała: „Roger, czy widziałeś tę niewiarygodną fotografię w dzisiejszej gazecie?”

Roger odpowiedział: „Wiesz, co robi, prawda? Powie, że on i Laura są jedynie przyjaciółmi. Znow ta sama historia”. Mówiąc to, jeszcze raz otworzył gazetę i spojrzał na fotografię. Ręka Ryana spoczywała na ramieniu Laury, a uśmiechali się do siebie w sposób, który zdecydowanie trudno było uznać za platoniczny. Roger jęknął: „Biedna Michelle”, myśląc o żonie Ryana, łagodnej matce trzech dziewczynek w wieku od ośmiu do piętnastu lat.

Carol powiedziała: „Szczерze mówiąc, nie martwię się o Michelle. Od lat wiedziała o postępowaniu Joe – musiała wiedzieć. Widocznie postanowiła, że i tak nadal pozostanie jego żoną. Martwię się o Glamor-a-Go-Go. Myślę, że zachowanie Joe naraża nas na niebezpieczeństwo.”

„Dlaczego? Czy sądzisz, że któraś z jego dawnych przyjaciółek wystąpi z oskarżeniem o molestowanie seksualne?” – Roger skrzywił się, wyobrażając sobie nagłówki prasowe, w których z pewnością znajdą się kpiny ze sloganu reklamowego Glamor-a-Go-Go „Idź na całość z Glamor-a-Go-Go!”.

Carol odpowiedziała: „Oskarżenie o molestowanie seksualne jest możliwe. A także ośmieszenie na dużą skalę. Idzie mi o to, że wizerunek naszej marki może ulec całkowitemu zniszczeniu. Pomyśl o tym, Rogerze. Pomyśl o naszej stronie w internecie – z tymi wszystkimi radami na temat „mocy dziewczyn”. Wiesz, „Nie daj się nikomu zmusić fizycznego stosunku”, „Starsi mężczyźni, uganiający się za młodymi dziewczynami, są obrzydliwi” i tak dalej, i tak dalej... Ale, co ważniejsze, martwi mnie cała kwestia przywództwa – kwestia prawości. Czy naprawdę możemy oczekiwać, że pracownicy Glamor-a-Go-Go oddadzą swoje serca i dusze firmie, kierowanej przez człowieka, który kłamie i oszukuje swoją żonę? Daj spokój.”

Rogera niepokoiło molestowanie seksualne i zagrożenie wizerunku marki, ale nie miał pewności co do ostatniej uwagi Carol. Zapytał: „Czy skandal z Moniką Lewinsky nie wykazał dopiero co, że Amerykanom nie zależy na prywatnym życiu ich przywódców? W końcu wszyscy wiedzieli, że Bill Clinton oszukiwał żonę, ale w sondażach opinii publicznej jego notowania są wciąż niebotyczne. Wszyscy od lat wiedzą o flirtach Joe, ale większość ludzi nadal uważa go za wspaniałego dyrektora. Przypominam ci: Joe twierdzi, że nigdy nie zdradził Michelle. I nie mamy dowodów, że to zrobił.”

Z kolei Carol westchnęła. Powiedziała: „To prawda, i boję się, że znow będę musiała dziś popołudniu wysłuchiwać tych mętnych wyjaśnień. Akurat tak składa, że dzisiaj o drugiej zacznę się posiedzenie rady nadzorczej. W porządku dziennym nie uwzględniono prywatnego życia Joe, ale teraz na pewno się w nim znajdzie.

Posiedzeniu przewodniczył Sam Martell, który niemal od dziesięciu lat zasiadał w radzie nadzorczej Glamour-a-Go-Go. Martell, sarkastyczny nowojorczyk, był współnikiem firmy kapitałowej wysokiego ryzyka, która zatrudniła Ryana i sfinansowała przeprowadzenie zwrotu w firmie. Pierwsza oferta publicznej sprzedaży jej akcji bardzo go wzbogaciła; zazwyczaj usilnie wspierał dyrektora naczelnego, co nie było dziwne. Ale Martell był także właścicielem dużego pakietu akcji firmy. Lubił Joe Ryana, ale bardziej troszczył się o Glamor-a-Go-Go.

Martell otworzył posiedzenie, zgniatając kartkę z porządkiem dziennym w kulkę. Pozostałych dziewięciu członków rady zaśmiało się kwaśno. Martel rozpoczął: „Mam nadzieję, że wszyscy

widzieli dzisiejszą lokalną gazetę. Jeżeli nie, mam ją tutaj.” Pokazał fotografię i przeczytał tekst pod nią. „Poprosiłem Joe, żeby dał nam trochę czasu na zamkniętą sesję, zanim do nas dołączy.”

Carol zabrała głos. „Zacznę pierwsza. Mamy prawdziwy problem. Ludzie znajdujący się tutaj przynajmniej trzykrotnie rozmawiali z Joem na temat niedopuszczalności jego zachowania. A za każdym razem Joe całkowicie zaprzecza, jakoby coś było nie w porządku; zamiast tego zachęca nas do skupienia uwagi na jego efektywności jako dyrektora naczelnego. Za każdym razem robimy to, o co prosi. Ale byłibyśmy nieodpowiedzialni, gdybyśmy nie dostrzegli tego, że jego romanse narażają Glamor-a-Go-Go na sprawy sądowe i na publiczną kompromitację. Pomyślcie o wzmiance w dzisiejszej gazecie na temat „Families First” i o naszym skupianiu się na „mocy dziewczyn”. Możemy się stać pośmiewiskiem.”

„Nie mówiąc już o tym, że to z pewnością nadszarpienie morale w firmie” – dorzucił Tom Wheeler, członek rady, mający czterdziestoletnie doświadczenie w sektorze. – „Nikt nie lubi pracować z człowiekiem, którego nie może darzyć szacunkiem. Idzie mi o to...”

Martell podniósł rękę, żeby powstrzymać Wheelera. Powiedział twardo: „Zaczekaj. Szanuję Joe Ryana. Myślę, że wszyscy tu obecni szanują go jako biznesmena. To on zrobił z tej firmy to, czym jest – świetnym miejscem pracy, z doskonałymi wyrobami, pierwszorzędnymi procesami produkcyjnymi i mądrą strategią zarówno na bliższą, jak i na dalszą przyszłość. Właśnie dzisiaj otrzymałem nasze najnowsze dane i są nawet lepsze, niż oczekiwałem. Muszę powiedzieć, że szanuję Joe Ryana jako dyrektora naczelnego. Pamiętajmy też, że naszym podstawowym zadaniem, jako członków rady nadzorczej, jest reprezentowanie akcjonariuszy Glamor-a-Go-Go. Czy naprawdę sądzicie, że obchodzi ich zdjęcie Joe Ryana w małej gazecie tekskiej z jakąś młodą kobietą, która przypadkiem nie jest jego żoną?”

„Z pewnością nie” – głos zabrała Mary Lamott, członek rady o najdłuższym stażu. Jej ojciec założył firmę i przez trzydzieści lat był jej dyrektorem naczelnym. Sama Lamott pracowała jako sprzedawczyni w pierwszym sklepie Glamor-a-Go-Go. Ciągnęła: „Myślcie o mnie co chcecie, ale mnie nie obchodzi to, z kim Joe Ryan sypia. Charakter jego małżeństwa nie ma najmniejszego znaczenia dla akcjonariuszy tej firmy. Prawdę mówiąc, myślę, że większość z nich zażądałaby naszych głów, gdybyśmy wyrzucili dyrektora naczelnego najwyższej klasy akurat w momencie, kiedy firma się globalizuje. Uczciwie mówiąc, nie sądzę też, żeby prywatne postępowanie Joe miało najmniejsze znaczenie dla pracowników. Na litość Boską, przecież mamy 1999 rok. Prezydent i dwudziestojednoletnia stażystka uprawiali seks w Białym Domu.”

„Tu nie chodzi o seks!” – przerwała Carol Tomkins. – „Tu chodzi o charakter.”

Słowa Carol wisiały w powietrzu, gdy Sam Martell podszedł do drzwi sali posiedzeń rady i wprowadził do niej Joe Ryana.

2. Zadania

1. Przedstawcie skład rady nadzorczej Glamor-a-Go-Go, przy założeniu, że jesteście jej pozostałymi, nie wymienionymi w opisie, członkami.
2. Dokonajcie analizy konsekwencji zaistniałej sytuacji w odniesieniu do różnych grup interesariuszy.
3. Podejmijcie decyzję w sprawie dyrektora Joe Ryana i uzasadnijcie ją.

3. Problemy do dyskusji

1. Dlaczego rada nadzorcza zajmuje się postępowaniem dyrektora naczelnego?
2. Jaka jest zależność pomiędzy radą nadzorczą a dyrektorem w Glamour-a-Go-Go?
3. Czyje interesy reprezentuje rada nadzorcza?
4. Gdzie znajduje się granica pomiędzy życiem prywatnym a publicznym osób reprezentujących spółkę, której akcje znajdują się w publicznym obrocie?