

Jak zdaniem przedstawicieli młodego pokolenia można zapewnić radzie odporność na zmienność rynku?¹⁴

Erin Lantz, wiceprezes i dyrektor naczelny, zajmuje się hipotekami w Zillow Group, a ponadto zasiada w radzie dyrektorów TrueCar Inc. Zasiadała również w radzie dyrektorów Washington Federal.

Jakie działania należy podjąć, aby rady wykazywały większą odporność na zmienność rynku?

Przede wszystkim trzeba otwarcie podejść do kwestii weryfikacji składu rady. Dość powszechnie uważa się dziś, że różnorodność ma pozytywny wpływ na wyniki firmy, warto natomiast opracować rzetelne zestawienia statystyczne, żeby dyskusja tocząca się na ten temat w radzie miała charakter merytoryczny. Ważny głos mają w tej kwestii dyrektor generalny, prezes oraz szefowie komitetów nominacji i ładu korporacyjnego – mogą oni sugerować pożądany kierunek zmian, jeśli chodzi o kształt procesów – niemniej odpowiedzialność nie spoczywa wyłącznie na ich barkach. Wszyscy członkowie rady dyrektorów mogą i powinni brać aktywny udział w tych rozmowach, dążąc do poszerzania puli potencjalnych kandydatów i wyodrębnienia z niej różnorodnych osób, które warto by wziąć pod uwagę, obsadzając stanowiska.

Na etapie powiększania puli kandydatów z myślą o dywersyfikacji należy uwzględnić również przedstawicieli młodego pokolenia, którzy mogliby wnieść do rady świeże spojrzenie na różne sprawy. Młodszy dyrektorzy, w większym stopniu oswojeni z kwestiami technologicznymi, mogą prezentować opinie niezbędne do sprawnego funkcjonowania rady.

Jaki wkład wniosła pani osobiście w funkcjonowanie rady jako kobieta i przedstawicielka młodego pokolenia?

W obu radach, w których zasiadałam, byłam jedynym przedstawicielem młodego pokolenia. Chciałabym wierzyć, że w ocenie innych dyrektorów wnoszę cenny wkład w funkcjonowanie rady – że ten mój wkład to jest coś, czego wcześniej nie było. Chętnie dzielę się doświadczeniami, które zdobywam, kierując działalnością operacyjną dynamicznie rozwijającej się firmy technologicznej.

2. JAK ZBUDOWAĆ RADĘ DYREKTORÓW ODPORNĄ NA ZMIENNOŚĆ RYNKU?

Dysponuję też inną siecią kontaktów i wyjątkową perspektywą do oceny naszej strategii rozwoju. Dzięki temu jestem w stanie zadawać specyficzne pytania, które poddaję pod rozważenie członkom kierownictwa.

Na jakim etapie rada dyrektorów powinna zacząć myśleć o różnorodności?

Zakłada się, że kwestią różnorodności myśli czy dywersyfikacji składu rady należy zajmować się na poważnie dopiero na dalszym etapie dojrzałości rady. Ja jednak uważam, że nawet jeśli rada jest na wczesnym etapie niezbyt liczna i poszerzanie jej składu o ludzi o różnych perspektywach nastrocza nieco większych trudności, to nadal jest to możliwe i mimo wszystko warto od początku traktować kwestię dywersyfikacji priorytetowo. W jednej ze znanych firm internetowych obsługujących komunikator na bardzo wczesnym etapie do zespołu dołączono kobietę dewelopera. Na pozór nic wielkiego się nie stało, ale ta jedna decyzja wywołała efekt domina i zachęciła wiele osób do pracy w firmie – która szybko zyskała sobie opinię świetnego pracodawcy zatrudniającego różnorodnych inżynierów. Moim zdaniem wstrzymywanie się z tym krokiem to marnowanie cennej okazji.

SKŁAD RADY JAKO KLUCZ DO ODPORNOŚCI NA ZMIENNOŚĆ RYNKU

Przyglądaliśmy się metodom optymalizacji funkcjonowania rady. Teraz pora zastanowić się nad tym, *kogo* się do niej dobiera – ta kwestia bowiem również ma istotne znaczenie strategiczne, jeżeli chodzi o odporność na zmienność rynku.

Najlepiej byłoby, gdyby w dyskusjach rady były różne głosy. Gdy dyrektorzy mają odmienne doświadczenia zawodowe, różne umiejętności i wiedzę, organizacja ma większe szanse dostrzec ewentualne potencjalnie katastrofalne decyzje i odpowiednio na nie zareagować. Gdy w zebraniu uczestniczy grupa bardziej jednorodna, decyzje częściej są akceptowane bez większego zastanowienia i zatwierdzane niejako z automatu.

W rozdziale 7 wyszczególnione zostały zjawiska charakterystyczne dla procesu decyzyjnego poszczególnych profili behawioralnych rady dyrektorów. Ogólnie jednak można powiedzieć, że jeśli członkowie rady postrzegają się nawzajem jako partnerów