

# KEDY JE SPRÁVNY ČAS NA ROLU NEEKUTÍVNEHO RIADITEĽA

Prvý zo série článkov o neexekutívnych riaditeľoch, tzv. Non-executive Directors (NEDs), z konca roku 2023 zaujal veľkú skupinu čitateľov. Napriek tomu, že ide o tému na Slovensku zatiaľ nie veľmi známu, záujem seniorných manažérov, s ktorými som o tejto pozícii hovoril, ma prekvapil. Ozvali sa ľudia z rôznych odvetví a biznisov, pre ktorých je to nielen lákavá kariérna výzva, ale ktorí by vďaka skúsenostiam a rozhládu vedeli byť kľúčovými postavami pri formovaní smerovania úspechu rôznych firiem. V druhom kvartáli tohto roka sme v téme pokračovali článkom o príprave na rolu NED a do tretice prinášame úvahu o tom, kedy je správny čas nastúpiť na takúto dôležitú a zodpovednú misiu.

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amropu



**Matej Taliga**  
Amrop Partner

**K**edy je teda vo vašej kariére správny čas na rolu NED? Podľa skúseností, ktoré ako globálny Amrop máme, ak sa niekto chce stať neexekutívnym riaditeľom, nestačí, ak si položí otázku Kedy by som sa mal uchádzať o túto pozíciu?. V prvom rade sa treba spýtať:

## „Prečo by som sa mal stať neexekutívnym riaditeľom?“

Viete, otázka načasovania už nie je taká jednoznačná ako kedysi. V minulosti vymenovanie neexekutívnych riaditeľov takmer výlučne záviselo od veku a osobných väzieb manažéra. V istom zmysle to bol taký klub starých pánov. Dnes sa však tento tradičný pohľad na NED pomaly vytráca. Správny čas zamýšľať sa nad pozíciou NED už neprichádza vtedy, keď sa objavia prvé šediny a dôchodok pomaly a iste klope na dvere. Na túto otázku sa treba pozrieť úplne z iného uhla pohľadu.

## Kto sú noví a moderní NEDs

Ak sa pozrieme na neexekutívnych riaditeľov vymenovaných v niektorých britských spoločnostiach FTSE 100 (top 100 spoločností zalistovaných na Financial Times Stock Exchange) alebo 50 najväčších spoločnostiach

na holandskej burze AEX, zistíme, že je medzi nimi skutočne rozmanitá zmes ľudí. A vôbec nejde oboja o rodovú rozmanitosť, ale aj o rozmanitosť rôznych kultúr, národností a odvetví.

Avšak je tu ešte jedna pomerne interesantná premenná a tou je vek. Aj keď pôvodne boli na pozície NEDs obsadzovaní ľudia s dlhoročnými skúsenosťami, v súčasnosti sú obsadzované manažermi najmä pre ich špecifické znalosti, skúsenosti a odbornosť. Toto platí predovšetkým v oblasti technológií. Členovia predstavenstiev môžu byť až o štyri desaťročia starší než najmladšia generácia technologických lídrov, a preto potrebujú niekoho, kto im pomôže preklenúť túto technologicko-skúsenostnú priepasť.

Môžeme teda povedať, že v istom zmysle ide o evolúciu reverzných koučovacích schém, v ktorých napríklad tridsaťročný mladík môže zastávať poradnú úlohu pre generálneho riaditeľa vo veku 50 a viac rokov. Takýto počin si však vyžaduje odvážnu firmu s otvorenou myslou, vďaka ktorej je schopná takého NED vymenovať do svojich radov.

Koniec koncov, aj ten najúspešnejší mladý líder nemusí poznať všetky nuansy praviel dobrej správy spoločnosti a nemusí mať skúsenosti potrebné na predvídanie rizík. Niektoré organizácie však môžu technické odborné znalosti a myslenie mladšej generácie považovať za výhodný kompromis. Avšak, aj keď sa mladý manažér akceleruje na pozíciu neexekutívneho riaditeľa, musí zvážiť, či mu takýto kariérny posun naozaj stojí za to.

## Kedy ste pripravený skutočne prevziať zodpovednosť?

Kedysi sa ľudia na funkciu neexekutívnych riaditeľov pozerali ako na istý druh mäkkého, resp. predčasného dôchodku. Je pravda, že na prvý pohľad sa to môže zdať ako pohodlná práca. Najmä v čase, keď je organizácia bezpečne etablovaná na trhu a má dobrú povest'. Ale vo chvíli, keď sa objavia problémy a výzvy, rozprávkový príbeh sa začína meniť na nepredvídateľný triler.

Napríklad keď je náhle nevyhnutné riešiť právny problém alebo nastane potreba stiahnuť kľúčový výrobok z trhu. Predstavenstvo sa dostane do stavu paniky a neexekutívny riaditeľ jednoducho musí byť na takéto situácie pripravený. Svet NED sa môže veľmi rýchlo stať skutočne intenzívnym a nevyspytateľným dobrodružstvom.

Nezabudnite, že v celej západnej Európe nesie zodpovednosť spolu s predstavenstvom aj rada neexekutívnych riaditeľov. Takže, aj keď vám ponúknu možnosť stať sa NED, musíte si skutočne zvážiť, či ste pripravený niesť zodpovednosť za takéto riziko.

## ✓ KEĎ STE UŽ ZVIEDLI NÁROČNÉ SÚBOJE

Keďže úloha NED je spojená s určitým rizikom, najlepšie pripravení bývajú tí, ktorí už podobné náročné situácie zažili a v ťažkých časoch vedeli nájsť cestu aj tam, kde ju iní nevideli.



Toto pravidlo platí pre akýchkoľvek lídrov. Ak ste našli východisko z problémov v minulosti, získali ste aj skúsenosti, ktoré vám pomôžu predísť rovnakému alebo podobnému problému v budúcnosti. To je obzvlášť dôležité, ak ste dokázali vytvoriť udržateľné riešenie. Bez tejto predvídavosti je však veľmi ťažké zmierniť riziká, ktoré sa môžu objaviť.

Aj z tohto dôvodu záujemcom o pozíciu NED odporúčame, aby o nej uvažovali iba v prípade, ak majú reálne skúsenosti z krízových, resp. náročných období a v príslušnej oblasti. Ak ste boli napríklad finančným riaditeľom, ktorý sa vypracoval z účtovníka cez manažéra po riaditeľa, stanete sa ostrou ihlou – a budete schopný ísť do hĺbky pri identifikácii nielen zrejmých, ale aj skrytých problémov. Ak sa stanete NED, je veľmi pravdepodobné, že budete účinným komunikačným partnerom a v dobrom zmysle slova aj oponentom pre členov predstavenstva.

A to, že predstavenstvá organizácií potrebujú takýchto účinných partnerov, je dnes v západnom biznise (a verím, že čoskoro tak bude aj u nás) absolútne jasné. Všetky správne orgány potrebujú ľudí, ktorí vedú zastáť rolu konštruktívneho oponenta, ktorí boli v ich pozícii a ktorí rozumejú možným nástrahám. Práve takto nastavené štruktúry predstavujú

plynulý vzťah medzi exekutívnymi a neexekutívnymi riaditeľmi a správnymi orgánmi.

Jeden z kandidátov na NED pozíciu výstižne spozoroval rastúci trend, podľa ktorého niektorí ľudia v určitých prípadoch príliš rýchlo opúšťajú boj o kariérny postup na výkonných pozíciách, aby nasledovali paralelnú kariérnu dráhu neexekutívnych riaditeľov. Problémom takéhoto uvažovania však je, že títo ľudia prichádzajú o cenné skúsenosti, ktoré môžu získať práve kariérnym postupom v exekutive. Lídri musia spolupracovať s klientmi a členmi predstavenstiev a dozorných rád a ak nemajú dostatočnú prax, nebudú mať dostatok skúseností a nebudú dostatočne pripravení na výzvy, ktoré táto rola prináša.

### ✓ KEĎ VÁM NEVADÍ SKÔR, PODPOROVAŤ AKO VIEST'

Ak ste tento text dočítali až sem, potom vám je jasné, že musíte byť schopný vystúpiť z bezpečných úkrytov a pripraviť sa na boj. Ako sme spomínali v predchádzajúcich dvoch článkoch tejto série, neexekutívni riaditelia nenesú zodpovednosť. To znamená, že nemajú v kompetencii prevádzkové riadenie firiem. Ak teda ešte vždy túžite byť v prvej línii, možno nie ste vhodným kandidátom na neexekutívneho riaditeľa.

Výstižne sa to dá ilustrovať na prípade futbalistu, ktorý sa stane trénerom. Môže trénovať, ale za nijakých okolností nemôže vybehnúť na ihrisko, aby hráčom pomohol streliť víťazný gól. Ak sa neexekutívni riaditelia miešajú do priamej operatívnej a snažia sa svojimi zásahmi ovplyvniť „zápas“, vtedy môže prísť k negatívnym stretom, ktoré môžu byť v ojedinelých prípadoch aj veľmi deštruktívne.

Preto musia byť NEDs pripravení v prvom rade podporovať lídrov. Musia byť reflexívni, klásť správne otázky a nerozdávať príkazy. Musia mať oči na stopkách a byť oslobodení od prevádzkovej slepoty, aby mohli sledovať riziká, dodržiavanie predpisov a vzťah medzi firmou a spoločnosťou ako takou. Keď ste pozorný a vnímavý voči tomu, na čom záleží, môže správna otázka podnietiť výkonných manažérov, aby loď nastavili na nový smer. Vaše ruky však musia zostať mimo kormidla.

Vráťme sa teda späť ku kľúčovej otázke: Kedy je správny čas na rolu neexekutívneho riaditeľa? Určite to nie je len vtedy keď dosiahnete určitú úroveň skúseností. Je to najmä vtedy, keď nemáte strach z boja, avšak zároveň nepotrebuje útočiť v prvej línii. Je to vtedy, keď by ste ešte dokázali viesť organizáciu, ale už nepotrebuje za každých okolností stáť pri kormidle. A je to aj vtedy, keď dokážete ošetrovať hroziace riziká a prevziať zodpovednosť aj za tých, na ktorých nemáte nijaký dosah.

Ak vás téma týkajúca sa neexekutívnych riaditeľov zaujíma, či už ako potenciálneho záujemcu alebo ako firmu, ktorej by takíto lídri priniesli pridanú hodnotu, v Amrope sme vám pripravení pomôcť. Osobitne v tejto turbulentnej ére, v ktorej žijeme a kde čoraz viac firiem čelí nielen biznisovým, ale aj rôznym legislatívno-finančným výzvam, môže byť využitie potenciálu skúseného neexekutívneho riaditeľa kľúčom k získaniu konkurenčnej výhody.

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

## PURPOSEFUL LEADERSHIP



Learn more about our model & approach

Change needs to be driven by a purposeful community of investors and leaders that will only accept future proof value creation by inspiring leaders.



**Amrop**