

Marek Pawlak

## Teorie opisujące działanie rady nadzorczej

### 1. Wprowadzenie, wyjaśnienie pojęć

Niniejsza praca jest przeglądem literatury. Jej celem jest przekazanie czytelnikowi wiedzy umożliwiającej lepsze zrozumienie roli rady nadzorczej. Jest ona napisana przede wszystkim z perspektywy zarządzania i może być rozumiana jako uzupełnienie dominującego w Polsce spojrzenia na działalność rady nadzorczej z perspektywy prawnej. Jest też uzupełnieniem lansowanego przez Ministerstwo Skarbu spojrzenia z perspektywy instytucjonalnej, które od lat dominuje w Polsce w spółkach z większościami udziałem skarbu państwa.

Opracowanie bazuje na przeglądzie literatury głównie anglojęzycznej i założeniu, że instytucję rady dyrektorów (Boards of Directors) można utożsamić z instytucją rady nadzorczej. Oczywiście jest to pewne uproszczenie, ponieważ między tymi organami istnieją pewne różnice. Tym niemniej uwzględniając fakt, że amerykańska Board of Directors „ewoluuje” stopniowo w kierunku rady nadzorczej a także, że w założeniach formalnych ich role są identyczne, takie założenie wydaje się być uzasadnione. Dzięki temu użyteczny jest także w Polsce cały obszerny dorobek teoretyczny i empiryczny dotyczący funkcjonowania rad dyrektorów. Pozwala on lepiej zrozumieć rolę rady nadzorczej i być może przyczyni się do lepszego w sensie jakościowym funkcjonowania tych organów w Polsce.

„*Managing*” i „*Directing*”

Aby lepiej zrozumieć rolę rady dyrektorów i zarządu w spółce, należy wyjaśnić czym różni się funkcja „directing” wykonywana przez radę dyrektorów, od funkcji „managing” wykonywanej przez zarząd. Bob Garratt (1999) wyjaśnia to w sposób następujący. Słowo „management” ma w języku angielskim trzy źródła pochodzenia. W czasach Szekspira, czyli w XVI wieku, jego źródło umiejscawiano w języku włoskim, gdzie słowo „mannggiare” oznaczało pierwotnie ujeżdżanie dzikich koni i daje mu posmak bardzo władczy i dominujący. Niektórzy menedżerowie zachowują się w sposób, jak gdyby to pierwotne znaczenie nadal obowiązywało. Jednakże w XVIII wieku źródła tego słowa zaczęto także doszukiwać się w języku francuskim, gdzie słowo „menager” w oryginale odnosiło się do gospodarowania w domowej kuchni. To bardziej „gospodarcze” (nurturing) znaczenie wolno zaczęło zyskiwać poparcie. Oba znaczenia

pochodzą od łacińskiego określenia ręki. Management jest dosłownie działaniem praktycznym bezpośrednim, interaktywnym (hands-on), wymagającym działania ręcznego, sterowania, dostosowania<sup>1</sup>; zawierającym aktywny udział, działaniem praktycznym w odróżnieniu od teoretycznego; uwarunkowanym od praktycznego doświadczenia, charakteryzującym się aktywnym zaangażowaniem osobistym<sup>2</sup>.

Słowo „Directing” także pochodzi z języka łacińskiego, ale ma zupełnie inne znaczenia. Oznacza ono „pokazane drogi w przyszłość” i „wypełnianie funkcji przywódczej”. Jest to w gruncie rzeczy refleksyjne działanie koncepcyjne odnoszące się do rozwijania kompetencji patrzenia w przyszłość (Foresight), formułowania polityki i myślenia strategicznego. Jest to rozstrzygające, jeśli ktoś ma „ustawić” organizację w jej szerszym i zmieniającym się otoczeniu (politycznym, społecznym, gospodarczym, technicznym) a także w kontekście rynkowym w taki sposób, aby miała ona moc uczyć się i dostosowywać do często chaotycznych warunków otoczenia (Garratt, 1999).

#### *Podstawowa różnica między radą dyrektorów i radą nadzorczą*

Według Mizruchi (1983) w większości występujących w Stanach Zjednoczonych spółek zarząd składa się z „zatrudnionych na pełnym etacie oficerów<sup>3</sup> organizacji”. W ramach tej grupy może występować prezes, prezydent lub „Chief Executive Officers (CEO)”. Często także prezydent lub prezes jest określany mianem CEO. W USA często oficerowie zasiadają także w radzie dyrektorów, aczkolwiek określanie ich mianem członków zarządu wynika z faktu, że są oficerami, a nie z faktu że są członkami rady dyrektorów. Taka definicja zarządu w rzeczywistości odpowiada często używanemu w literaturze określeniu „top management” – zarząd najwyższego szczebla.

Można by zapytać, dlaczego w USA członkowie zarządu często zasiadają w organie nadzoru – który ma ich nadzorować. Odpowiedź jest tu następująca, prawo tego nie zabraniało i jest to pod niektórymi względami korzystne. Korzyści wynikają na przykład z lepszego dostępu rady do informacji dotyczących działalności spółki, jeśli prezes zarządu zasiada w jej składzie. Tym niemniej występujące w USA obecnie trendy zmierzają do ograniczenia obecności i roli

---

1 dictionary.com

2 <http://www.thefreedictionary.com/hands-on>

3 Trudno jest znaleźć w języku polskim odpowiednik tego angielskiego określenia „officer”, dlatego będzie to ono używane w „oryginalie”. Według słownika dictionary.com słowo ‘officer’ oznacza: osobę wyznaczoną lub wybraną na określone stanowisko we władzy administracyjnej, w korporacji lub w społeczeństwie.

członków zarządu w radzie dyrektorów. Tak jak to wcześniej zaznaczono, model amerykański upodabnia się stopniowo do modelu europejskiego. Kwestia ta będzie jeszcze podnoszona w dalszych częściach opracowania.

#### *Formalno prawne zadanie rady dyrektorów*

Z formalnoprawnego punktu widzenia podstawowym celem rady dyrektorów jest oparte na zaufaniu (fiduciary) zobowiązanie do monitorowania zarządu z punktu widzenia interesów korporacji (Johnson, Daily, Ellstrand, 1996). Należy tu podkreślić, że według tych autorów chodzi jedynie o monitorowanie zarządu a nie całej korporacji i że chodzi o interes korporacji a nie na przykład interes akcjonariuszy. Podobnie określają to Stevenson i Radin (2009) pisząc, że z perspektywy prawnej rada dyrektorów powinna nadzorować (starannie obserwować) działania zarządu. Członków rady można uznać za prawnie odpowiedzialnych za błędy popełnione przy podejmowaniu świadomych decyzji w najlepszym interesie korporacji.

Trochę inaczej ujmują to Rita Kosnik (1987) akcentując, że rada dyrektorów działa nie w imieniu korporacji a w imieniu akcjonariuszy. Według niej zgodnie z prawami stanowymi (w USA) rada dyrektorów jest formalnym reprezentantem akcjonariuszy spółki i jej zadaniem jest nadzorowanie działań zarządu i ochrona interesów akcjonariuszy. Tak samo ujmują sprawę Young, Stedham i Beekun (2000) pisząc, że rada dyrektorów reprezentuje właścicieli korporacji i jest odpowiedzialna za zapewnienie, że korporacja jest efektywnie zarządzana.

Nie można w tym miejscu jednoznacznie rozstrzygnąć, czy rada reprezentuje interesy korporacji, czy akcjonariuszy. Wątek ten będzie się przewijał w dalszych dyskusjach omawiających na przykład teorie wyjaśniające działalność rady dyrektorów.

#### *Definicja formalnoprawna i praktyka*

Według Hellera (1972) formalnoprawna definicja rady dyrektorów jest jedynie pierwszym krokiem w definiowaniu roli rady w specyficznym przedsiębiorstwie. Definicja prawna na przykład nie uwzględnia różnicy pomiędzy spółką będącą w posiadaniu publicznym i spółką córką mającą jednego właściciela. Rada spółki będącej w posiadaniu publicznym dysponuje rzeczywistą władzą, natomiast rada spółki córki lub spółki będącej własnością rodziny jest często ignorowaną formalnością.

Adams, Hermalin i Wiesbach (2008) ujmują generalne zadania rady w sposób następujący: „Większość badań dotyczących rad ostatecznie dotyczy kwestii: „jaką rolę spełniają rady?”. *Możliwe odpowiedzi rozciągają się od postrzegania rady jako prawnej konieczności, jako czegoś*

*podobnego do noszenia peruk w angielskich sądach aż do postrzegania rady jako organu odgrywającego aktywną rolę w ogólnym zarządzaniu i kontroli korporacji. Bez wątpienia prawda leży gdzieś pośrodku pomiędzy tymi dwoma krańcowymi obrazami. Tym niemniej są tu też prawdopodobnie różne prawdy w zależności od tego, z jaką firmą mamy do czynienia, z jakim krajem i z jakim okresem czasu.”*

Według Williamsona (2007) normatywne spojrzenie na radę dyrektorów tłumaczy jej istnienie jako organu stworzonego i wynagradzanego przez właścicieli udziałów. Przyjmuje się tu, że rady będą czujnymi obserwatorami (organami monitorującymi) i będą aktywnie interweniowały jako gwarant wykorzystywania szans. Jednak w praktyce sytuacja wygląda inaczej. Williamson (2007) między innymi cytuje wyniki badań opublikowanych przez Milesa Mace jeszcze w roku 1971 w Stanach Zjednoczonych, pisząc:

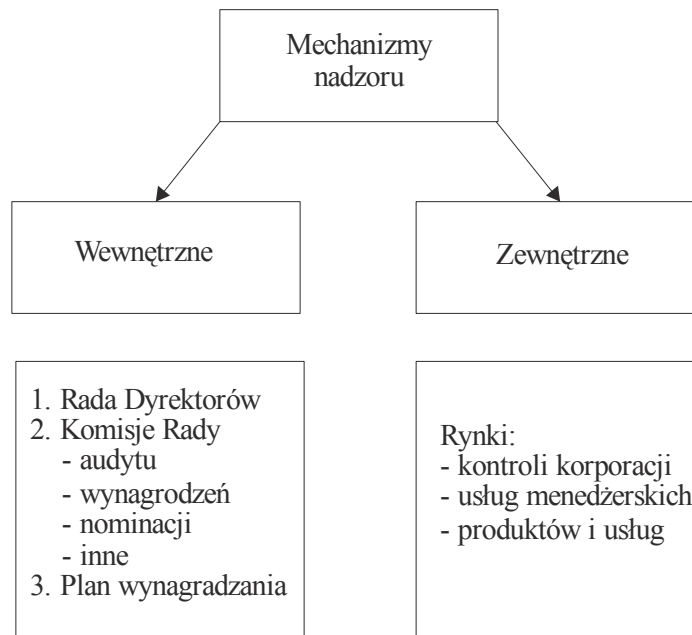
- 1) w rzeczywistości prezesi zarządów mają władzę, aby wybierać członków rady dyrektorów;
- 2) prezesi zarządów określają, co rady robią, a czego nie robią;
- 3) wybrani dyrektorzy są zwykle prezesami innych organizacji o podobnym prestiżu i w praktyce nie podlegają nikomu;
- 4) prezesi organizacji biznesowych i finansowych, prawnych, edukacyjnych są ludźmi bardzo zajętymi, z ograniczoną motywacją i ograniczonym czasem, aby służyć jako dyrektorzy w innych organizacjach;
- 5) większość rad dyrektorów służy jako doradcy prezesa zarządu;
- 6) większość rad dyrektorów służy za swego rodzaju narzędzie mobilizowania (dyscyplinowania) dla organizacji – jako sumienie korporacji;
- 7) większość rad dyrektorów jest do dyspozycji i podejmuje decyzje w sytuacjach kryzysowych;
- 8) niewiele rad dyrektorów ustala cele przedsiębiorstw, strategię i polityki działania, większość tego nie robi;
- 9) niewiele rad dyrektorów zadaje zarządowi wnikliwe (kłopotliwe) pytania, większość tego nie robi;
- 10) niewiele rad dyrektorów ocenia i mierzy efektywność działania prezesa zarządu, także niewiele powołuje i odwołuje prezesa zarządu, większość tego nie robi;

#### *Spojrzenie szersze – Corporate Governance*

Z trochę szerszej perspektywy rada dyrektorów jest jednym ze składników nadzoru korporacyjnego (corporate governance). Według Richarda Bozec (2005) nadzór korporacyjny opisuje proces i strukturę nadzorowania menedżerów najwyższego szczebla, tak aby efektywne

wypełniali one mandaty powierzone im przez firmę. Ten sam autor pisze także: „*nadzór korporacyjny jest definiowany jako organizacyjna kontrola, która nadzoruje zachowania menedżerów i definiuje ich prawa podejmowania decyzji*” (Bozec 2005). Nadzór korporacyjny może być także wężiej definiowany jako instrumenty, które są stosowane w celu zagwarantowania maksymalnej stopę zwrotu z inwestycji dla akcjonariuszy i kredytodawców przedsiębiorstwa. Według przeważającego poglądu, według którego przedsiębiorstwo jest połączeniem kontraktów, instrumenty nadzoru służą do równoważenia potencjalnych strat spowodowanych konfliktem interesów pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami. Te potencjalne straty są ponoszone z powodu kosztów pośrednictwa (agency costs), kosztów transakcyjnych (transaction costs) i kosztów wynikających z prawa własności (property rights costs) (Bozec 2005).

Na rys. 1 przedstawiono typologię podstawowych instrumentów nadzoru korporacyjnego. Niektóre z nich mogą być opisane jako wewnętrzne (zamierzone, celowe) i są nimi rada nadzorcza (dyrektorów) a także komisje, które mogą tu być powołane - na przykład komisja audytu, komisja ds. wynagrodzeń, komisja ds. nominacji. Inne uznawane są za zewnętrzne lub spontaniczne, jak na przykład rynek kontroli korporacji, rynek usług menedżerskich (pracy menedżerów), rynek produktów i usług przedsiębiorstw.



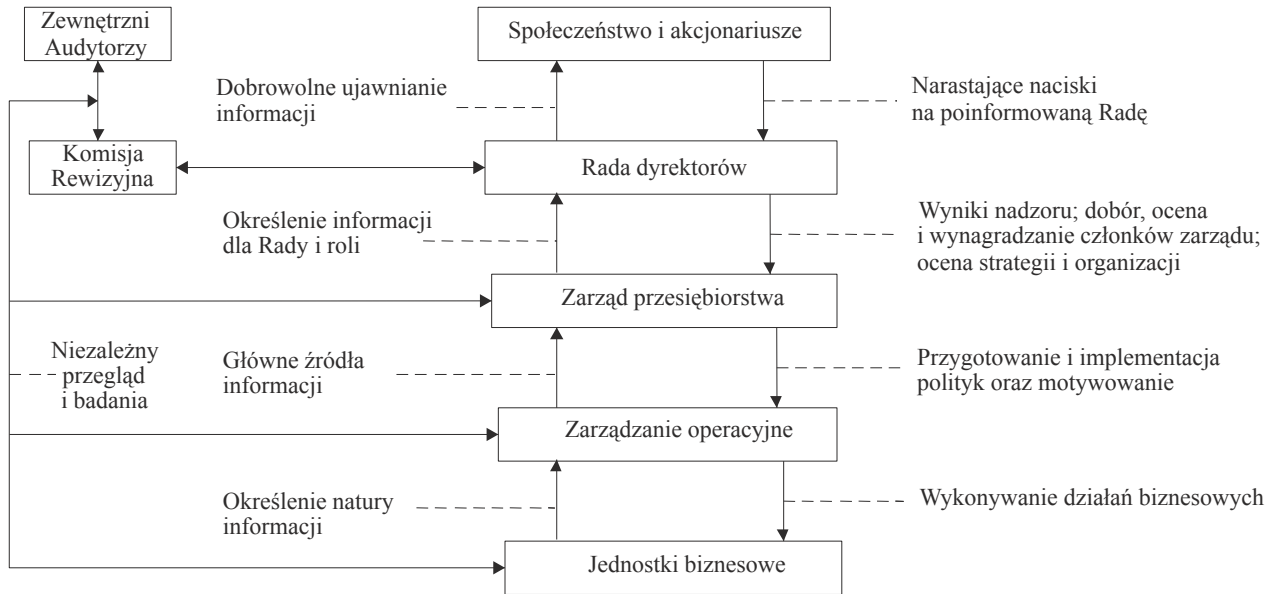
Rys. 1. Typologia mechanizmów nadzoru (Bozec 2005)

### *Zewnętrzne mechanizmy nadzoru*

W tym miejscu wyjaśnienia wymaga kwestia zewnętrznych (rynkowych) mechanizmów nadzoru, a właściwie weryfikacji działalności zarządu. Pierwszym jest tutaj rynek kontroli korporacji, który działa w ten sposób, że jeśli zarząd działa źle i spółka osiąga złe wyniki, to zostanie ona przejęta i zarząd zostanie zmieniony przez nowego właściciela. Rynek usług menedżerskich działa w ten sposób, że występują na nim osoby będące potencjalnymi menedżerami i oferują swoje usługi. Jeśli obecny zarząd działa źle, to jest on wymieniany na osoby bardziej kompetentne znajdujące się na rynku usług menedżerskich. Rynek produktów i usług działa w ten sposób, że jeśli zarząd działa źle, to produkty i usługi przedsiębiorstwa nie są kupowane, spółka osiąga słabe wyniki i obecny zarząd jest wymieniany na nowy.

### *Przepływ informacji w spółce*

Chociaż rada dyrektorów jest w sensie prawnym odpowiedzialna wobec akcjonariuszy i społeczeństwa za wszystkie działania przedsiębiorstwa, to reprezentuje ona jedynie małą część całej organizacji (przedsiębiorstwa). Również, ponieważ jest ona elementem organizacji położonym na samym szczycie hierarchii, jest ona najbardziej oddalona od działań jednostek biznesowych i musi polegać w największym stopniu na informacjach dostarczanych jej w ramach wewnętrznego systemu informacyjnego organizacji. Dlatego informacja staje się zasadniczym elementem umożliwiającym radzie odpowiedzialne wypełnianie swojej roli. Na rolę rady ma także wpływ natura i ogólna struktura relacji, jakie istnieją pomiędzy radą, społeczeństwem i przedsiębiorstwem, jak to przedstawiono na rys. 2. Cechy jednostek biznesowych a także relacje rady z zarządem i dostęp do informacji mogą w dużym stopniu wpływać na przepływ informacji dostarczanych radzie i tym samym rolę odgrywaną przez radę (Boulton, 1984).



Rys. 2. Relacje Rady Dyrektorów (Boulton, 1984)

Na zakończenie tych wstępnych rozważań dotyczących rady dyrektorów zostanie omówiony jeszcze jeden model zaproponowany już w roku 1989 przez Zahrę i Peraca przedstawiający najważniejsze cechy i role rady dyrektorów – rys. 3. Wydaje się, że szczególnie ważny jest tu zestaw cech rady z podziałem na: kompozycję, charakterystykę, strukturę i proces. Pojęcia te były później często wykorzystywane w literaturze, dlatego zostaną tu bliżej omówione.

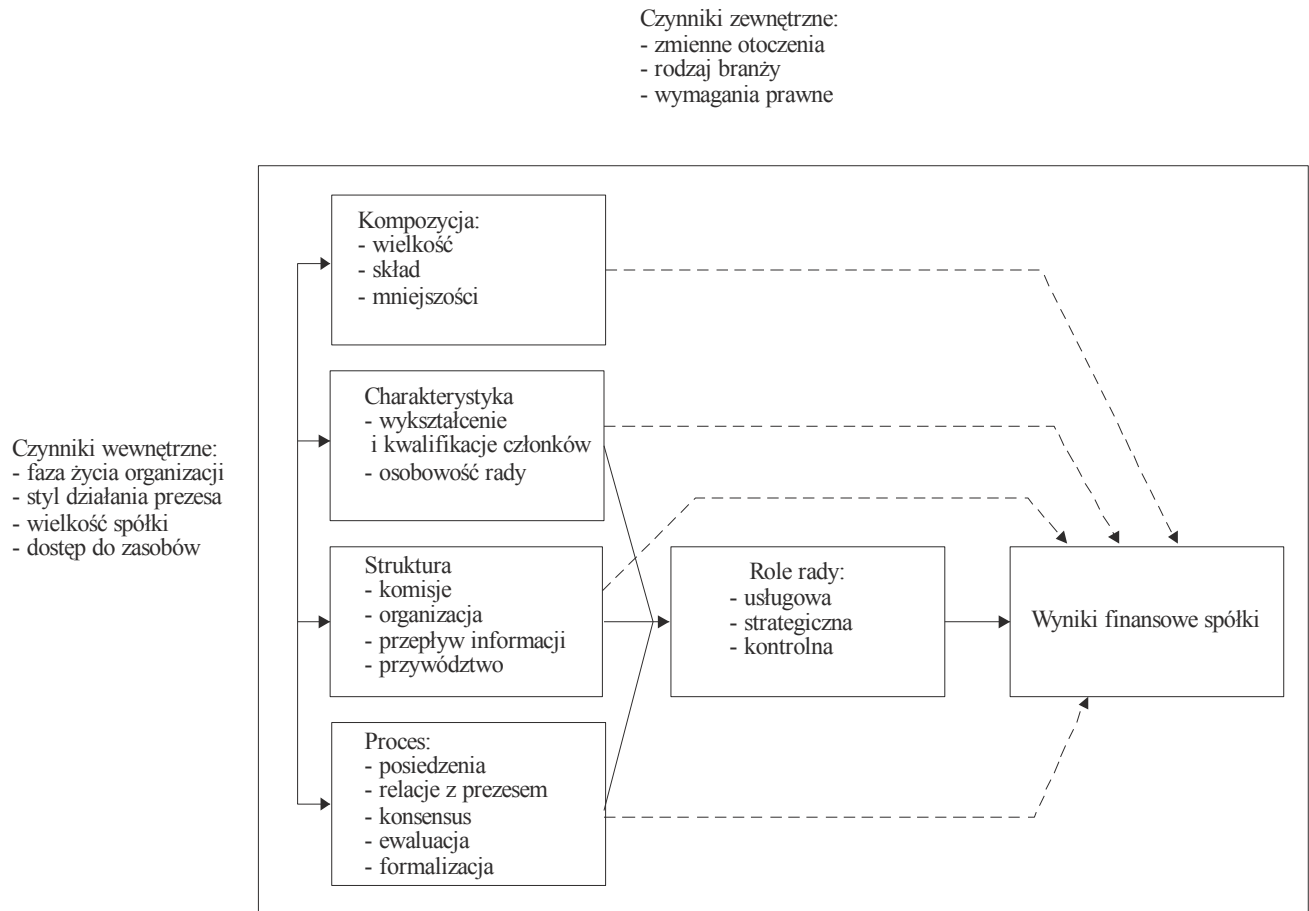
*Kompozycja* rady oznacza wielkość rady i „mieszankę” typów dyrektorów. Wielkość oznacza liczbę dyrektorów, którzy są członkami rady. *Skład* określa obecność w radzie specjalnych grup, na przykład członków określonej rodziny, osób reprezentujących spółkę dominującą. *Reprezentacja mniejszości* oznacza na przykład obecność w radzie takich grup jak: przedstawiciele pracowników czy udział kobiet.

W ramach *charakterystyki* występują dwa komponenty. Pierwszy z nich to: wykształcenie, kwalifikacje członków rady a także ich wiek i wartości. Cechy te będą miały wpływ na decyzje podejmowane przez członków rady. Drugi składnik w tej grupie określany jest mianem „osobowości rady”. Jak to opisują Zhra i Pearce (1989), rady wytwarzają swój odrębny styl lub sposób działania. Ta osobowość odzwierciedla na przykład skłonność rady do skupiania się na kwestiach wewnętrznych (takich jak wydajność lub sprawność) lub na zewnętrznych (takich jak skuteczność). Chodzi tu także o takie kwestie jak: stopień niezależności członków rady od

prezesa zarządu, a także ich żywotne (faktyczne, rzeczywiste) zainteresowanie firmą, co może być związane z posiadaniem jej akcji. Uważa się, że osobowość rady jest bardziej trwała niż cechy poszczególnych jej członków. Ponadto uważa się także, że osobowość ta może ulec zmianie, gdy nastąpi istotna zmiana odnośnie liczby członków rady i ich cech charakterystycznych.

Pojęcie *struktura rady* odnosi się do wymiarów organizacji rady. Brane są tu pod uwagę takie wielkości jak: liczba i rodzaje różnych komisji, uczestnictwo w tych komisjach, przepływ informacji między komisjami, przywództwo w radzie, a także zasady uczestnictwa w komisjach.

*Proces* oznacza, sposób podejścia do podejmowania decyzji. Proces działania rady obejmuje pięć elementów: (1) częstość i czas trwania posiedzeń, (2) relacje między prezesem zarządu a radą, (3) poziom jednomyślności przy podejmowaniu decyzji, (4) stopień formalizacji procedur działania rady, i (5) w jakim zakresie rada jest zaangażowana w samoocenę (Zahre, Pearce, 1989).



Rys. 3. Model cech i ról (funkcji) rady (Zahra, Pearce, 1989)



W ramach ról rady wyróżniono trzy składniki: rolę usługową (service), strategiczną (strategic) i kontrolną (control). Bliższe wyjaśnienie tych ról znajduje się między innymi w kolejnym podrozdziale omawiającym teorie rady, a także w rozdziale ... omawiającym role (zakres zadań) rady.

## **2. Teorie wyjaśniające sens istnienia rady dyrektorów**

Brak zgodności w definiowaniu nadzoru korporacyjnego (corporate governance) powoduje, że badacze z różnych dyscyplin (finanse, ekonomia, socjologia, psychologia) podchodzą do tego zagadnienia z własnej perspektywy badawczej, próbując zrozumieć skomplikowaną naturę tej dziedziny. Istnieje co najmniej kilka teorii wyjaśniających sens istnienia rady dyrektorów: (1) teoria hegemonii zarządu (Managerial Hegemony), (2) teoria pośrednictwa (Agency Theory), (3) teoria zależności od zasobów (Resource Dependence Theory), (4) teoria instytucjonalna (5) teoria interesariuszy (Stakeholders Theory), (6) teoria włodarza (Stewardship Theory), (7) teoria hegemonii klasowej (Class Hegemony Theory).

### ***2.1. Teoria hegemonii zarządu***

W teorii hegemonii zarządu (Managerial Hegemony) zakłada się, że prezes zarządu i zarząd korporacji dominują nad radą dyrektorów. Uważa się tutaj, że rada zgadza się z decyzjami zarządu, ponieważ jej członkowie zostali wybrani przez zarząd lub brakuje im wiedzy na temat funkcjonowania korporacji i nie chcą oni, aby ich status członków rady a także wynagrodzenia, jakie pobierają jako członkowie rady, zostały zagrożone przez brak zgody z zarządem (Stevenson, Radin, 2009).

Teoria hegemonii zarządu opisuje radę jako prawną fikcję: instytucję, która daje swoim członkom dodatkowe wynagrodzenia i pomimo jej formalnej władzy dominowania (govern) nad zarządem jest w rzeczywistości zdominowana przez zarząd przedsiębiorstwa i stąd nieefektywna w łagodzeniu konfliktu interesów pomiędzy akcjonariuszami i zarządem. W rezultacie rola rady w nadzorze korporacyjnym jest ograniczona do bycia dodatkowym narzędziem zdominowanym przez zarząd, pasywną i uległą „pieczętką” (rubber stamp) dla propozycji i decyzji zarządu. Ten instrumentalny sposób widzenia rady jest spójny z tradycyjną menedżerską teorią kontroli nad

przedsiębiorstwem, która podkreśla wzrost wpływu zarządu na sprawy przedsiębiorstwa w miarę jak posiadanie akcji rozkłada się na coraz większą liczbę drobnych akcjonariuszy (Kosnik 1987).

Według Cohen, Krishnamoorthy, Wright (2008) teoria hegemonii zarządu sugeruje, że członkowie zarządu wybierają „kumpli i kolegów”, którzy nie będą ograniczali ich działań, będą raczej pasywnymi uczestnikami w procesie nadzoru korporacyjnego. Tacy członkowie są raczej zależni od zarządu z perspektywy pozyskiwania informacji i wglądu w sprawy firmy. Taka postawa może być postrzegana jako bardziej symboliczna (wypełnianie wymagań prawnych) niż rzeczywista (narzędzie dokonujące zmian organizacyjnych lub przeprowadzające solidny nadzór nad zarządem). Jest to w kontraście z teorią pośrednictwa, gdzie nacisk jest położony na radę działającą jako niezależny i efektywny obserwator (organ monitorujący) działań zarządu. W związku z tym z perspektywy teorii hegemonii zarządu funkcje rady są ograniczone do ratyfikowania działań zarządu, wypełniania wymagań prawnych i podnoszenia wynagrodzeń menedżerów najwyższego szczebla.

Tak zdominowana rada ma szkodliwe konsekwencje dla akcjonariuszy, ponieważ w małym stopniu realizuje ona niezależny nadzór, osłabia funkcję nadzorczą i poprawia (wspiera) „zakorzenienie” zarządu. W takiej sytuacji CEO kontroluje przepływ informacji i w ten sposób oddziałuje na efektywność działania nawet najbardziej pilnych (zaangażowanych) członków rady (Cohen, Krishnamoorthy, Wright, 2008).

W odniesieniu do sprawowania przez członków rady ich funkcji wewnętrznej można powiedzieć, że skutkiem hegemonii zarządu jest to, że nawet całkowicie niezależni członkowie rady będą pod wpływem zarządu i prawdopodobnie będą zadawali zarządowi pytania nawet w odniesieniu do bardzo prostych i błahych problemów. Ponadto zgodnie z tą teorią komisja badająca sprawozdania finansowe będzie działała jako sprzymierzeniec zarządu w dyskusjach z biegłym rewidentem. Teoria ta ma negatywne konotacje oznaczające, że komisja badająca sprawozdanie finansowe jest „bezzębnym papierowym tygrysem” (Cohen, Krishnamoorthy, Wright, 2008).

Zgodnie z teorią hegemonii zarządu brak zaangażowania rady jest rezultatem tego, że zarząd kontroluje proces wyboru członków rady, który polega na nakłanianiu do udziału w radzie dyrektorów uległych, od których oczekuje się, że będą jedynie zatwierdzali decyzje zaproponowane przez zarząd. Ponadto pasywne zachowanie członków rady jest przypisywane ich relatywnie małej wiedzy na temat spraw przedsiębiorstwa, ich zależności od informacji i

możliwości wglądu w sprawy przedsiębiorstwa, które są uzależnione od zarządu. Dyrektorzy są tu zainteresowani korzyściami jakie wynikają z ich niezaangażowanego uczestnictwa w radzie i z tego, że ich pozycja nie zależy od rzeczywistego zaangażowania. Wynagrodzenie, prestiż i status zależą od samego uczestnictwa w radzie a także od odwzajemniania przysług pomiędzy członkami zarządu z członkami rady. Dlatego oczekuje się od dyrektorów, że powstrzymują się będą od zbytniego krytykowania zachowań zarządu, aby nie narazić na szwank swoich stanowisk w radzie i związanych z tym korzyści. Tym samym teoria hegemonii zarządu przedstawia radę jako nieefektywną instytucję nadzoru i podkreśla jej nieefektywność wynikającą z zależności dyrektorów od członków zarządu (Kosnik, 1987).

## ***2.2. Teoria pośrednictwa (Agency Theory)***

Teoria pośrednictwa została po raz pierwszy sformułowana w swoim obecnym kształcie w roku 1973 (Frankforer, Berman, Jones, 2000). Można ją opisać w ten sposób, że jedna osoba (pryncypał) deleguje pracę do innej (agenta), który następnie wykonuje tą pracę. W zastosowaniach gospodarczych zakłada się, że zarówno agent jaki i pryncypał kierują się własnymi interesami, co powoduje pojawienie się dwóch problemów. Po pierwsze interesy pryncypała i agenta nie muszą być zawsze takie same. Mianowicie, menedżerowie (agenci) mogą preferować polityki, które nie są w najlepszym interesie akcjonariuszy (pryncypałów). Po drugie akcjonariusze mogą nie być w stanie odpowiednio chronić swoje interesy przez odpowiednie kontrolowanie zachowań menedżerów. Połączenie tych dwóch warunków w szczególności może wystąpić w spółkach mających bardzo wielu drobnych akcjonariuszy. W związku z tym menedżerowie mogą wykorzystywać sposobności, aby zaspakajać swoje własne interesy działając jednocześnie na szkodę akcjonariuszy spółki (Frankforer, Berman, Jones, 2000).

Tak jak wcześniej wspomniano, teoria pośrednictwa zakłada, że relacja między zarządem a akcjonariuszami jest kontraktem między agentami i ich zwierzchnikami (pryncypałami). Problemy pośrednictwa pojawiają się między innymi dlatego, że zarząd jest odseparowany od korzyści finansowych wynikających z faktu bycia właścicielem, w związku z tym zarząd będzie działał na rzecz maksymalizowania swojego własnego bogactwa i władzy czasem na niekorzyść (ze szkodą dla) akcjonariuszy (Stevenson, Radin, 2009). W związku z tym zarząd będzie na

przykład organizował sobie kosztowne dla spółki korzyściom ubocznym, jak na przykład: służbowe domy i samoloty, i będzie dążył do podejmowania krótkoterminowych decyzji inwestycyjnych, które będą maksymalizowały wynagrodzenia zarządu na niekorzyść długoterminowej efektywności spółki. Z tej perspektywy rady dyrektorów są ważnymi organami nadzoru zachowań korporacyjnych i mogą ograniczać oportunistyczne zachowanie menedżerów najwyższego szczebla poprzez tworzenie bodźców oddziałujących na zarząd, do dążenia do celów ważnych z perspektywy akcjonariuszy (Stevenson, Radin, 2009).

W podobnym duchu charakteryzują teorię pośrednictwa Zahra i Pearce (1989). Według nich punktem centralnym w analizach i badaniach nadzoru korporacyjnego jest właśnie relacja pośrednictwa. Zwolennicy tej teorii uważają, że z powodu rozproszenia własności akcji spółki, członkowie zarządu (określani mianem „agentów”) posiadają istotną swobodę i władzę. Uważa się, że jeżeli zostaną oni pozostawieni sami sobie, będą dążyli do osiągnięcia celów, które mogą być sprzeczne z celami ich pryncypałów („właściciele akcji”), czyli maksymalizacji ich bogactwa. W tym kontekście rady wykonują krytyczną funkcję monitorowania i wynagradzania członków zarządu, w celu maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy. Rada dyrektorów jest tu postrzegana jako najwyższy (ostateczny) mechanizm nadzoru korporacyjnego.

Dalej Zahra i Pearce (1989) piszą, że wkład rady do działalności spółki i osiągniętych przez nią wyników polega na tym, że redukowane są koszty pośrednictwa wynikające z niepodporządkowania się członków zarządu ustalonym (przez akcjonariuszy) celom i procedurom. Chodzi tu w szczególności o artykułowanie celów ważnych z punktu widzenia akcjonariuszy, skupianie uwagi zarządu na wynikach spółki, udział w podejmowaniu strategicznych decyzji i kontrolę ich realizacji.

Zgodnie z teorią pośrednictwa zwierzchnicy i agenci mają sprzeczne interesy i cele. W związku z tym monitorowanie tego, co pośrednicy (agenci) rzeczywiście robią staje się dla pryncypała centralnym problemem pośrednictwa. Rada dyrektorów jest jednym ze sposobów monitorowania, który, jak piszą Wang i Dewhirst (1992), „akcjonariusze dużych korporacji mogą wykorzystać, aby monitorować oportunistów członków zarządu”.

Teoria pośrednictwa bez wątpienia dominuje nad innymi jako najbardziej preferowane podejście do badań w obszarze nadzoru korporacyjnego. Relacja pośrednictwa jest definiowana przez Lawalę (2012) jako kontrakt, w ramach którego jedna lub więcej osób (zwierzchnik, pryncypał) angażuje inną osobę (agenta) do wykonywania pewnych usług w ich imieniu, co

wiąże się z przekazaniem pewnych uprawnień decyzyjnych dla agenta. Zgodnie z teorią pośrednictwa rozdzielanie własności i kontroli kreuje nieunikniony konflikt interesów pomiędzy zwierzchnikiem (udziałowcem) i zarządem (agentem). Chociaż uważa się, że menedżerowie zachowują się racjonalnie, jednak nie można zaufać, że pozostaną wierni w każdej sytuacji działając w najlepszym interesie pryncypała, ponieważ należy przyjąć, że działają także na korzyść własną. Dlatego menedżerowie muszą być kontrolowani, aby uniknąć „moralnego zagrożenia” przy wykorzystaniu określonych mechanizmów pomiaru ryzyka i monitorowania ich odbiegających od normy zachowań. Teoretycy potwierdzają (uznają) kluczową rolę rady jako narzędzia właścicieli w celu uniknięcia oportunistycznych zachowań menedżerów. Teoria pośrednictwa zaleca jasne rozgraniczenia funkcji decyzyjnych i kontrolnych. Wewnętrzny mechanizmami, które mają na celu ograniczenia manipulacyjnych działań zarządu, są między innymi powoływanie członków rady niezależnych od zarządu i zwiększenie liczebności członków rady (Lawal, 2012).

Teoria pośrednictwa analizuje problemy motywacji zarządu, które wynikają z oddzielenia funkcji zarządczych i właścicielskich w przedsiębiorstwie. Według Rity Kosnik (1987) teoria definiuje relację między zarządem i akcjonariuszami jako kontrakt pomiędzy agentami (pośrednikami) i zwierzchnikami, w którym zachowanie agenta jest uwarunkowane przez strukturę narzędzi motywacyjnych, które są bezpośrednio lub pośrednio włączone do kontraktu. Problemy pośrednictwa pojawiają się w przedsiębiorstwach ponieważ agenci (profesjonalni menedżerowie) przestają troszczyć się o skutki swoich decyzji, jeśli nie są właścicielami istotnej części udziałów przedsiębiorstwa. W takich warunkach agenci prawdopodobnie będą się angażowali w działania, które są istotne z punktu widzenia ich osobistych korzyści finansowych lub władzy, ale są oportunistyczne i nieefektywne z punktu widzenia ich zwierzchników (czyli akcjonariuszy). Przykładem takich nieefektywnych zachowań menedżerów jest nadmierne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa dla „korzyści ubocznych” członków zarządu, które mogą się rozciągać od bezpłatnych posiłków do prywatnych samolotów; wykorzystania krótkoterminowej, zachowawczej strategii inwestycyjnej przez wzgląd na własną stabilność i zachowanie własnych pozycji w zarządzie; lub nadmierne dążenie do dywersyfikacji jako strategii wzrostu wielkości przedsiębiorstwa i związanego z tym prestiżu i statusu zarządu Kosnik (1987).

Zwolennicy teorii pośrednictwa zakładają, że istnieje rynek kontroli korporacji i uaktywnia się, gdy menadżerowie nie dążą do maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy (Johnson, Hoskinsson, Hitt, 1993).

Zgodnie z teorią pośrednictwa efekty pracy rady zależą od niezależności dyrektorów (od zarządu) i od bodźców skłaniających ich do monitorowania procesu podejmowania decyzji przez menedżerów (Kroll, Walters, Wright, 2008). W tym tonie teoria pośrednictwa dostarcza wielu wyjaśnień na temat czujnej (vigilant) rady.

Według Certo, Dalton, Dalton i Lester (2007) teoria pośrednictwa zajmuje się różnicą interesów, jaka może się pojawić, gdy członkowie zarządu zaczynają działać we własnym interesie zamiast w interesie akcjonariuszy. Chociaż jest możliwe, że menedżerowie podejmują decyzje, które jednocześnie zaspokajają potrzeby ich a także potrzeby akcjonariuszy, to jednak jest także możliwe, że menedżerowie podejmują decyzje z punktu widzenia własnych interesów i jednocześnie działają na niekorzyść akcjonariuszy. Istnieje wiele mechanizmów monitorowania (nadzoru), które mają służyć uniknięciu potencjalnego konfliktu interesów pomiędzy właścicielami i menedżerami. Są nimi: wynagradzanie prezesa zarządu (CEO) uzależnione od wyników spółki, rada dyrektorów, aktywność inwestorów (Certo, Dalton, Dalton, Lester, 2007), którzy mogą przejąć spółkę źle zarządzaną.

Zwolennicy teorii pośrednictwa uważają, że podstawową funkcją rady jest monitorowanie działań „agentów” – menedżerów - w celu ochrony interesów ich „pryncypałów” – właścicieli. Podobnie naukowcy z dziedziny prawa i finansów podkreślają obowiązki powiernicze dyrektorów, którzy mają zapewnić (zagwarantować), że menedżerowie działają w interesie akcjonariuszy (Hillman, Dalziel, 2003). Nadzorowanie zarządu przez radę jest ważne z powodu potencjalnych kosztów, które pojawiają się wtedy, gdy menedżerowie dążą do realizacji swoich własnych interesów a na szkodę interesów akcjonariuszy.

Z perspektywy teorii pośrednictwa można wyróżnić trzy rodzaje kontroli (sterowania) zachowań menedżerów spółki: (1) narzędzia zblizające interesy, (2) mechanizmy monitorowania, (3) rynek kontroli korporacji.

Do narzędzi zblizających interesy obu grup (menedżerów i właścicieli akcji) można zaliczyć: posiadanie akcji przez menedżerów, wynagradzanie uzależnione od wyników (contingent

compensation) i złote spadochrony<sup>4</sup> powodujące, że utrata przez menedżera funkcji w zarządzie jest dla niego mniej bolesna.

Druga grupa - mechanizmy monitorowania - to przede wszystkim rada dyrektorów (nadzorcza), której zadaniem jest obserwowanie i kontrolowanie najważniejszych decyzji a tym samym ograniczanie dążenia menedżerów do troszczenia jedynie w własne interesy.

Trzecim mechanizmem, zwykle wykorzystywanym w ostateczności, jest rynek kontroli korporacji. Jego zadaniem jest wymiana niekompetentnych lub nieuczciwych menedżerów przez grupy lub osoby, które są w stanie przejąć kontrolę nad spółką, często poprzez zakup na rynku dużej części jej akcji (Frankforer, Berman, Jones, 2000).

Zakładając że tego rodzaju problemy pośrednictwa są powszechne w przedsiębiorstwach, zwolennicy teorii pośrednictwa koncentrują swoje wysiłki badawcze na zidentyfikowaniu optymalnej struktury i relatywnej efektywności mechanizmów monitorowania, które dyscyplinują oportunistyczne inklinacje menedżerów i redukują negatywny wpływ tych zachowań na interesy majątkowe akcjonariuszy. Potencjalne środki monitorowania obejmują: (1) programy wynagradzania menedżerów z systemami motywowania lub plany opcji na akcje; (2) dyscyplinujący wpływ sił konkurencyjnych na rynku produktów a także rynku potencjalnych menedżerów; (3) zagrożenie przejęciami na rynku kontroli przedsiębiorstw. Na przykład konkurencja na rynku kontroli nad przedsiębiorstwami ogranicza oportunizm menedżerów, ponieważ przedłużająca się nieefektywność zarządu prawdopodobnie spowoduje trend spadkowy cen akcji spółki. Wynikające z tego niedowartościowanie akcji spółki spowoduje, że stanie się ona atrakcyjnym celem przejęcia i stąd zagraża pozycji zarządu. Dodatkowo zbyt pobłażliwe dla siebie zachowanie zarządu może zagrozić perspektywom kariery członków zarządu i obniżyć wartości ich „kapitału społecznego” na rynku pracy menedżerów.

W ramach tak skonstruowanego systemu zwolennicy teorii pośrednictwa zidentyfikowali radę dyrektorów jako alternatywny środek monitorowania, który pomaga kontrolować problemy pośrednictwa w przedsiębiorstwie poprzez nadzorowanie decyzji menedżerów i ocenianie ich wpływu na interesy finansowe akcjonariuszy. Podczas gdy wewnętrzna, monitorująca rola rady uzupełnia zewnętrzne środki monitorowania jak konkurencja na rynku kontroli przedsiębiorstw i na rynku pracy menedżerów, działania nadzorujące rady mają także pewne zalety w relacji do

---

<sup>4</sup> Mianem „złotych spadochronów” określa się wysokie odprawy wypłacane menedżerom w momencie, gdy tracą oni pracę w spółce.

mechanizmów zewnętrznych. Interwencje rady mogą być zapobiegawcze, lepiej dostosowane do szczególnej sytuacji przedsiębiorstwa i bardziej efektywne w sensie kosztowym niż na przykład zmiana w kontroli wynikająca z (wrogiego) przejęcia (Kosnik 1987).

Zwolennicy teorii pośrednictwa uważają, że efektywność działania rady w zakresie monitorowania zarządu jest krytyczna dla przeżycia wszystkich przedsiębiorstw, które charakteryzują się rozgraniczeniem funkcji właścicielskich i decyzyjnych. W ramach tego systemu efektywność działania rady będzie głównie zależała od identyfikowania się dyrektorów z interesami akcjonariuszy, a także od ich wiedzy specjalistycznej i doświadczenia w podejmowaniu strategicznych decyzji i nadzorowania ich realizacji (Kosnik 1987).

Według Cohen, Krishnamoorthy, Wright (2008) z powodu rozdzielenia funkcji właścicielskich i kontrolnych teoria pośrednictwa postrzega menedżerów jako aktorów kierujących się własnymi interesami. W związku z tym przyjmuje się różne mechanizmy, włączając nadzór korporacyjny (Corporate Governance), aby zredukować koszty pośrednictwa wynikające z asymetrii w dostępie do informacji pomiędzy menedżerami i właścicielami. Typowym kontraktowym (wynikającym z umowy) sposobem redukcji tych kosztów pośrednictwa jest stworzenie niezależnej grupy (rady), która ma monitorować agenta (zarząd) jednocześnie składającego raporty właścicielowi (akcjonariuszom). W związku z tym podstawową cechą członka rady z perspektywy teorii pośrednictwa jest niezależność od zarządu i doświadczenie w nadzorowaniu i kontroli.

### ***2.3. Teoria uzależnienia od zasobów (Resource Dependence Theory)***

Jeden z twórców teorii zależności od zasobów Jeffrey Pfeffer (1972) traktuje radę dyrektorów jako narzędzie radzenia sobie z zewnętrznymi zależnościami i niepewnością wynikającą z wymiany zasobów z ważnymi zewnętrznymi organizacjami. Jeżeli organizacja nie udaje się odpowiednio wykorzystać tego instrumentu, to płaci ona karę w formie redukcji zysków. U podstaw teorii zależności od zasobów stoi założenie, że zarząd ma wpływ na powoływanie członków rady dyrektorów. Zarząd może nie chcieć wykorzystywać radę po to, aby uzyskiwać dodatkowe porady odnośnie zarządzania, ale po to, aby wykorzystywać radę jako instrument radzenia sobie z otoczeniem organizacji.

Według Pfeffera istnieją dwie różne teorie i nie wykluczające się strategie, jakie organizacja może realizować w dążeniu do przetrwania i ciągłego wzrostu. Pierwsza z nich



polega na skoncentrowaniu się na poprawieniu efektywności wewnętrznych procesów transformacyjnych (produkcyjnych) w taki sposób, aby zasoby były wykorzystane tak efektywnie, jak jest to możliwe. Druga strategia polega na próbowaniu poprawienia lub zapewnienia korzystnej wymiany z organizacjami zewnętrznymi poprzez działania polityczne podejmowane wobec tych organizacji. Na przykład organizacja może zagwarantować, że jej produkty będą stale kupowane przez inną organizację przez podjęcie kroków w kierunku utrzymania wysokiej wewnętrznej efektywności lub przynajmniej takiej efektywności, jaka umożliwi sprzedaż produktów po cenie niższej niż potencjalni konkurenci. Drugim rozwiązaniem tego problemu jest zagwarantowanie w jakiś inny sposób, aby produkty organizacji były kupowane niezależnie od jej względnej efektywności. Można to osiągnąć na przykład przez długoterminowe kontrakty lub przez tworzenie powiązań na poziomie rad dyrektorów lub przy pomocy innych sposobów stowarzyszenia i wywierania wpływu. Rada dyrektorów może być wykorzystana jako instrument radzenia sobie z ważnymi organizacjami znajdującymi się w otoczeniu poprzez powoływanie reprezentantów tych organizacji do zasiadania w radzie (Pfeffer, 1972).

Według Zahary i Pearca (1989) teoria zależności od zasobów ma swoje korzenie w socjologii i teorii organizacji. Rada dyrektorów jest tu postrzegana jako ważny łącznik z otoczeniem, który umożliwia zarządowi szybki dostęp do ważnych informacji. Ponadto, dzięki prestiżowi zawodowemu członków rady dyrektorów są oni w stanie pozyskiwać zasoby dla skutecznego działania przedsiębiorstwa. Uważa się, że działania członków rady dyrektorów poprawiają wizerunek firmy w społeczeństwie i pomagają jej osiągać cele związane z efektywnością i skutecznością działania.

Dalej Zhara i Pearce piszą, że zgodnie z perspektywą zależności od zasobów dyrektorzy pomagają firmie w relacjach z jej otoczeniem ogólnym i konkurencyjnym. Może się to odbywać za pośrednictwem powiązań personalnych (interlocks), chociaż zdaniem Zahry i Pearca powiązania personalne są tworzone głównie z konkurentami, z czym jednak trudno się zgodzić. Powiązanie personalne na poziomie rad dyrektorów występuje wtedy, gdy jedna osoba zasiada w radach dyrektorów dwóch różnych spółek. Powiązania personalne mogą być bezpośrednie lub pośrednie. Bezpośrednie powiązanie występuje wtedy, gdy jeden lub wielu dyrektorów jednej spółki zasiada w radzie dyrektorów drugiej spółki. Pośrednie powiązanie personalne jest wtedy, gdy dyrektorzy dwóch różnych spółek zasiadają w radzie dyrektorów trzeciej spółki, często w

celu koordynowania działalności tych firm. Więcej szczegółów na temat powiązań personalnych znajduje się w rozdziale 12.

Zgodnie z teorią zależności od zasobów przyjmuje się, że (1) organizacje składają się z koalicji wewnętrznych i zewnętrznych; (2) istnieje otoczenie, które zawiera rzadkie i cenne zasoby, które są niezbędne dla przeżycia organizacji; (3) organizacja dąży do zminimalizowania swojej zależności od innych i zmaksymalizowania zależności innych organizacji od niej samej. Organizacje mogą pozyskać zewnętrzne zasoby poprzez dokooptowanie. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego jest kooptacja poprzez wykorzystanie członków rady dyrektorów. Generalnie rzecz biorąc zwolennicy teorii zależności od zasobów postrzegają członków rady dyrektorów jako łączników z otoczeniem, którzy dostarczają zasoby materialne i niematerialne dla urzędującego zarządu (Wang, Dewhirst, 1992).

Jak wcześniej wspomniano, teoria zależności od zasobów zakłada, że powodzenie przedsiębiorstwa będzie uzależnione od jego zdolności do pozyskiwania dostępu i kontrolowania zewnętrznych zasobów. Zwolennicy twierdzą, że kontrolowanie zewnętrznych zasobów jest kluczowym determinantem wyników i dlatego firmy próbują kontrolować warunki rynkowe (takie jak konkurencja, siły społeczne i regulacje prawne) lub dostęp do krytycznych zasobów (Nicholson, Alexander, Kiel, 2004).

Podobnie ujmują tę kwestię Johnson, Daily, Ellstrand (1989) pisząc, że z perspektywy zależności od zasobów rada jest postrzegana jako jeden z wielu instrumentów, które mogą być użyte przez zarząd, aby wspierać dostęp do zasobów krytycznych dla sukcesu firmy.

Jedną z ważnych funkcji rady dyrektorów jest zatem dostarczanie zasobów. Ta funkcja odnosi się bezpośrednio do zdolności rady do dostarczania zasobów, przy czym według Hillmana i Dalziela (2003) mianem zasobu może być cokolwiek, co może stać się w przyszłości mocną stroną lub słabą stroną danej firmy. Teoretyczne uzasadnienie dla tej funkcji bazuje na założeniu, że gdy jakaś firma mianuje kogoś na członka rady to oczekuje, że ta osoba będzie wspomagała organizację, będzie troszczyła się o jej problemy, będzie reprezentowała ją w relacjach zewnętrznych, będzie próbowała pomagać spółce w różnych sprawach.

Według Cohena, Krishnamoorthy i Wrighta (2008) akcjonariusze i menedżerowie mogą polegać na radzie jako na środku umożliwiającym dostęp i utrzymanie rzadkich zasobów, a także pomagającym w ustalaniu strategii firmy. Podstawową rolą rady wcale nie jest monitorowanie

zarządu ale raczej bycie partnerem zarządu. Rada powinna pomóc ustalić efektywną politykę i strategię firmy.

Perspektywa zależności od zasobów uwydatnia długoterminowy sukces przedsiębiorstwa, ponieważ powiązania członków rady dają dostęp do niezbędnych, strategicznych zasobów i informacji. Z powodu tego odniesienia do strategii przedsiębiorstwa cennymi cechami członków rady są doświadczenie przemysłowe, wiedza, która pomoże ustalić strategię przedsiębiorstwa. Szczególnie w branży zaawansowanych technologii wielu członków rad nadzorczych uważa, że powinni aktywnie uczestniczyć w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa. W związku tym w tej branży raczej angażuje się członków rady ze względu na ich specyficzną wiedzę techniczną, a nie ze względu na niezależną perspektywę, która umożliwiłaby obiektywną ocenę członków zarządu. Na przykład pozyskanie kompetentnych członków rady może być odpowiednie dla firmy działającej intensywnie w sferze R&D, która potrzebuje efektywnego dostępu do wiedzy i zasobów. Tacy członkowie rady umożliwią zarządowi i innym kluczowym decydom komunikowanie się i podejmowanie decyzji w sposób szybki i efektywny. W przeciwieństwie do tego większe zwrócenie się do dyrektorów niezależnych od zarządu może być odpowiednie dla firmy bardziej stabilnej, w której sprawą podstawową może być monitorowanie sprawozdań finansowych. Należy jednak zaznaczyć, że nawet w firmie prowadzącej intensywnie prace R&D jest także potrzeba monitorowania spraw finansowych (Cohen, Krishnamoorthy Wright, 2008).

W związku z tym członkowie rady mający zewnętrzne powiązania mogą dostarczać w porę informacje, które umożliwią zarządowi bardziej efektywną pracę. Ponadto członkowie rady z doświadczeniem przemysłowym będą posiadali prawdopodobnie lepszą zdolność do zrozumienia, interpretacji i oceny jakości sprawozdań finansowych niż członkowie bez takiego doświadczenia. W związku z tym w idealnym przypadku spółki powinny dążyć do nominowania do rady ludzi mających zarówno zdolność od niezależnego monitorowania działań zarządu jak i mających jednocześnie obszerną wiedzę biznesową oraz dostęp do rzadkich zasobów (Cohen, Krishnamoorthy Wright, 2008).

Logika zależności od zasobów sugeruje, że dostarczanie przez radę zasobów jest bezpośrednio związane z wynikami działalności firmy. Zasoby pomagają zredukować zależność pomiędzy organizacją i zewnętrznymi zagrożeniami (contingencies), zmniejszyć niepewność firmy, ograniczyć koszty transakcyjne i ostatecznie pomóc firmie w przeżyciu (Hillman, Dalziel, 2003).

Funkcja rady polegająca na dostarczaniu zasobów może obejmować także szereg bardziej specyficznych działań, włączając w to: (1) zwiększanie wiarygodności – podbudowywanie wizerunku firmy w otoczeniu, dostarczanie ekspertyz; (2) udzielanie rad i wskazówek; (3) łączenie firmy z ważnymi interesariuszami lub z innymi ważnymi jednostkami; (4) ułatwianie dostępu do zasobów, takich jak na przykład kapitał; (5) budowanie zewnętrznych relacji; (6) dyfuzja innowacji; (7) doradzanie w formułowaniu strategii i innych ważnych dla firmy decyzjach. Teoretyczny związek pomiędzy wszystkimi wymienionymi działaniami jest taki, że wszystkie one skupiają się na radzie raczej jako na dostawcy zasobów, a nie na jednostce oceniającej zarząd (Hillman, Dalziel, 2003).

Specjaliści zajmujący się teorią zależności od zasobów dyskutowali także rolę powiązań członków rady z zewnętrznymi organizacjami. Kapitał wynikający z tych relacji (powiązań) określany jest niekiedy mianem kapitału społecznego i oznacza on sumę rzeczywistych i potencjalnych zasobów dostępnych i osiągalnych w ramach sieci relacji przez jakąś osobę lub jednostkę społeczną. Tym samym pojęcie kapitału rady obejmuje zarówno kapitał ludzki jak i kapitał wynikający z powiązań (Hillman, Dalziel, 2003).

Według Hillmana i Dalziela (2003) zgodnie z teorią zależności od zasobów rada dyrektorów może dostarczyć spółce cztery rodzaje korzyści: (1) porady i sugestie, (2) wiarygodność (legalność – legitymacy), (3) kanały przepływu informacji pomiędzy firmą i organizacjami znajdującymi się w otoczeniu, (4) preferencyjny dostęp do zasobów lub wsparcia ze strony ważnych jednostek znajdujących się w otoczeniu firmy.

Po pierwsze kapitał rady jest związany z **dostarczaniem porad i opinii**. Członkami rady są często prawnicy, członkowie instytucji finansowych, menedżerowie najwyższego szczebla innych firm, specjaliści od spraw (wydarzeń) publicznych i od marketingu, osoby, które wcześniej piastowały stanowiska w rządzie i działacze społeczni. Członkami są także często osoby pełniące funkcje członków rad dyrektorów w innych firmach, które wnoszą do rady ważne doświadczenia a także wiedzę ekspercką i własne umiejętności i kwalifikacje, aby wspierać zarząd radą i wskazówkami (Hillman, Dalziel, 2003).

Rola rady polegająca na doradzaniu określana jest także rolą usługową (service role) Johnson, Daily, Ellstrand, 1996). Chodzi tu w szczególności o doradzanie prezesowi zarządu (CEO) a także wspieranie go. Warunkiem jest tu oczywiście posiadanie przez członków rady

odpowiedniego doświadczenia. Niektórzy uważają, że jest to kluczowy i normalny obowiązek członków rady.

Po drugie, kapitał społeczny rady może się przyczynić także do **poprawy reputacji i wizerunku** firmy. Jak wynika z badań (Certo, Daily, Dalton, 2001), firmy z radami o większym prestiżu mają lepsze wyniki w ramach publicznej oferty swoich akcji. Można z tego wywnioskować, że prestiż członków rady (kapitał rady) może poprawić wiarygodność firmy, w której mają oni swoje mandaty. Osoby o dużym prestiżu lub wiarygodności zasiadające w radzie potwierdzają wobec otoczenia, że organizacja ma duże znaczenie i jest ważna. Ważne jest ponadto, w jakich innych radach zasiadają takie osoby i jakie przez to istnieją powiązania (Hillman, Dalziel, 2003).

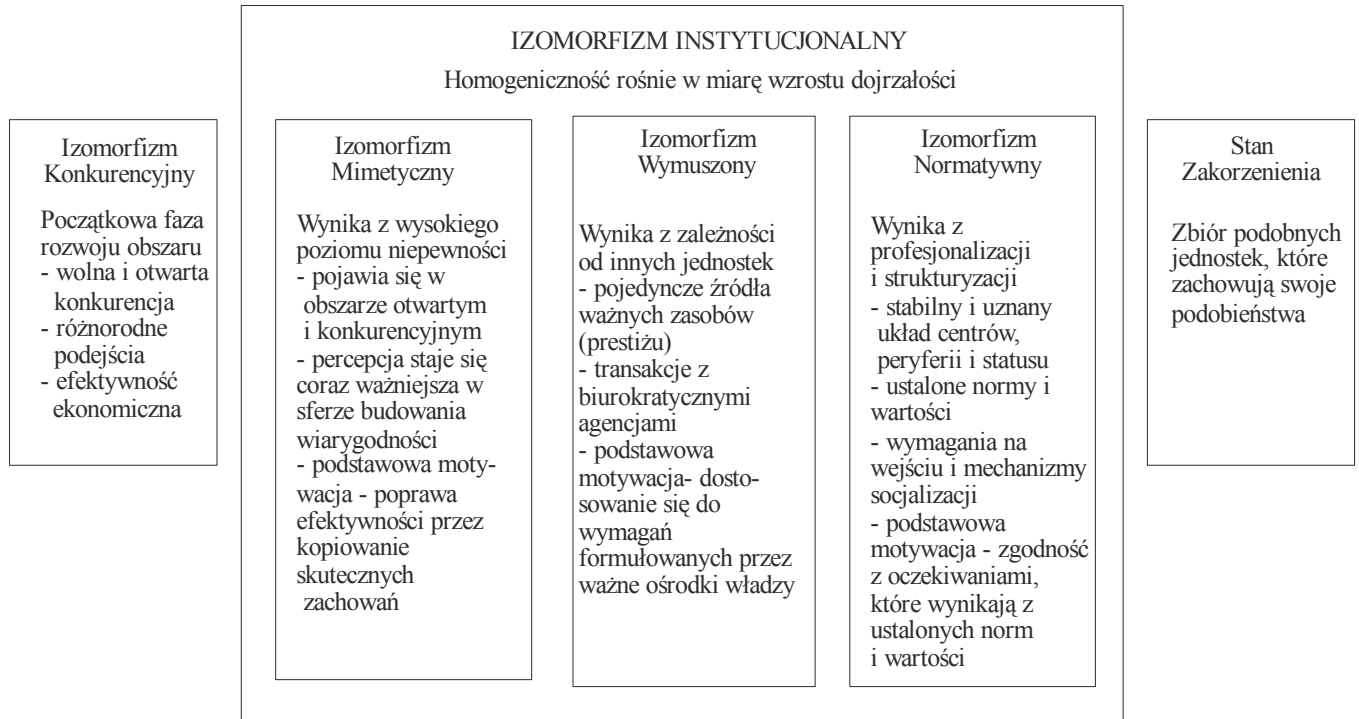
Po trzecie, członkowie rady kreują **kanały komunikacji** pomiędzy firmą i jej otoczeniem. Dzięki temu firma może otrzymywać wartościowe wiadomości w odpowiednim czasie. Umożliwia to ograniczenie kosztów transakcyjnych wynikających z radzenia sobie z nieokreślonym otoczeniem. Może to być szczególnie cenne, gdy na przykład członkowie rady mają powiązania z urzędującym rządem. Sytuacja, gdy członek rady jest także członkiem rady w innej firmie może przyczynić się do lepszego rozpowszechniania informacji w otoczeniu biznesowym a także do ograniczenia kosztów koordynowania działalności oraz do lepszej dyfuzji innowacji (Hillman, Dalziel, 2003).

Po czwarte kapitał rady może być pomocny w **pozyskiwaniu zasobów** z ważnych źródeł będących poza firmą. Przykładem może być kapitał finansowy, opinia organizacji politycznych lub innych ważnych grup interesariuszy (klienci, dostawcy, przedstawiciele lokalnej społeczności). Powiązania członków rady umożliwiają niekiedy pozyskiwanie zasobów na bardziej korzystnych warunkach. Firmy często zapraszają reprezentantów swoich ważnych dostawców i/lub odbiorców do rady w celu stymulowania ich zaangażowania. Zwykle obecność w radzie przedstawicieli banków wiąże się z późniejszym uzyskiwaniem korzystnych kredytów. Organizacje non profit są w stanie pozyskiwać większe fundusze, jeśli ważne osobistości ze społeczności lokalnej zasiadają w ich radach. Firmy rozpoczynające działalność często zapraszają „venture capitalists” do swoich rad przypuszczalnie nie tylko z powodu dostępu do kapitału, ale także z powodu ich doświadczeń, a także po to, aby zyskać wiarygodność (Hillman, Dalziel, 2003).

Według Lawala (2012) teoria zależności od zasobów docenia strategiczne znaczenie innych interesariuszy poza bezpośrednimi akcjonariuszami w zagwarantowaniu dostępu do zasobów poprzez powiązania z różnymi instytucjami. Z punktu widzenia teorii uzależnienia od zasobów rola rady dyrektorów polega na „byciu łącznikiem”, który wykorzystuje swoje indywidualne zewnętrzne powiązania do pozyskiwania różnych rodzajów nieodzownych zasobów, jakich firma potrzebuje, do konkurencyjnego działania i osiągnięcia lepszych wyników. Zgodnie z takimi założeniami, zwolennicy tej teorii zakładają, że idealna rada powinna składać się z osób, które mają liczne zewnętrzne powiązania: eksperci biznesowi, specjaliści i lokalni działacze, którzy wnoszą do firmy dostęp do wymaganych zasobów. Ponadto, oprócz umożliwienia dostępu do wymaganych zasobów, firmy z odpowiednimi powiązaniami sieciowymi są także w stanie redukować koszty transakcyjne związane z interakcjami z otoczeniem. Hipotezy tworzone w ramach tej teorii bazują na fakcie, że członkowie rady służą jako dyrektorzy nie tylko w jednej firmie, ale mogą być także członkami rady w innych firmach i mogą wpływać na podejmowane tam decyzje na korzyść naszej firmy. Tym samym zwolennicy teorii zależności od zasobów zakładają, że dobrze zdywersyfikowana rada jest w stanie poprawić działalność firmy w obliczu zewnętrznej niestabilności, gdy stopień zewnętrznych zależności stale rośnie.

#### **2.4. Teoria instytucjonalna**

Teoria instytucjonalna jest stosunkowo mniej popularna i stosunkowo mniej badań przeprowadzono w celu jej weryfikacji. Ma ona podłoże socjologiczne i uwzględnia pełny zbiór dynamicznych czynników włączając w to otoczenie instytucjonalne i ceremonialne struktury, które występują w ramach takiego dynamicznego systemu. Twórcy tej teorii twierdzą, że instytucje stają się z czasem coraz bardziej podobne do siebie poprzez proces instytucjonalnego izomorfizmu w miarę jak organizacje adaptują się, aby stać się bardziej podobnymi do tych, które je otaczają. Izomorfizm może być: *naśladowniczy (mimetyczny)*, *wymuszony i normatywny* – porównaj rys. 4.



Rys. 4. Fazy rozwoju obszaru

Źródło: Tuttle, Dillard, 2007

*Izomorfizm mimetyczny (mimetic), naśladowczy* pojawia się w fazie formułowania danego obszaru lub w fazie reformowania spowodowanej przez istotne zmiany. W takich przypadkach istnieje duża niepewność odnośnie ważnych wymiarów i odpowiednich procesów, jakie mogłyby być podejmowane w celu oddzielenia działań złych od dobrych. W odpowiedzi na to jednostki przeszukują „teren” i zapożyczają poprawne praktyki od innych, najwidoczniej najlepiej działających jednostek w danym obszarze. Zmiana jest dobrowolna i związana z konkretną jednostką kopiującą działania innej. Nacisk mimetyczny obejmuje benchmarking i identyfikowanie najlepszych praktyk i wiodących graczy w danym obszarze. Izomorfizm mimetyczny pojawia się, gdy procesy wywołane przez te naciski stają się zinstytucjonalizowane do tego stopnia, że kopiowanie jest kontynuowane raczej z powodu jego instytucjonalnej akceptacji niż konkurencyjnej konieczności (Tuttle Dillard, 2007).

Izomorfizm mimetyczny szczególnie rzuca się w oczy w odniesieniu do decyzji zatrudniania, zwalniania i awansowania na określone stanowiska. Na przykład pojawia się wtedy, gdy jakaś szkoła wyższa widzi potrzebę stworzenia nowych lub zrewidowania dotychczasowych kryteriów zatrudniania i awansowania. Jeżeli nie istnieją tu panujące powszechnie kryteria normatywne lub gdy nie ma posiadającego władzę ośrodka, który narzuciłby takie rozwiązania, to wtedy prawdopodobnie szkoła znajdzie modelową szkołę, która odniosła „sukces” i zaadoptuje jej kryteria awansowania. Izomorfizm mimetyczny jest szczególnie zdradziecki, ponieważ zarówno organizacja naśladowcza jak i organizacja modelowa mogą błędnie uważać, że nastąpił wzrost jakości badań naukowych. Organizacji zapożyczającej brakuje obiektywnych miar, aby spojrzeć na sytuację inaczej, natomiast organizacja modelowa wzmacnia swój prestiż i jest zadowolona, że inni ją naśladowają (Tuttle, Dillard, 2007).

Według Cohen, Krishnamoorthy, Wright (2008) izomorfizm mimetyczny jest funkcją istotnej niepewności środowiskowej, która powoduje, że organizacje „naśladowają praktyki liderów”, niezależnie od tego, czy są dowody na to, że te praktyki są efektywne. Na przykład przedsiębiorstwa mogą naśladować zasady, które są publikowane przez takie czasopisma takie jak *Business Week* w ramach poszukiwania „dobrych praktyk” nadzoru korporacyjnego. Tego rodzaju „dobre praktyki” są tworzone, ale nie zawsze są odpowiednie dla specyficznego przedsiębiorstwa działającego w określonej branży.



*Izomorfizm wymuszony*

*Izomorfizm wymuszony (coercive)* w sensie ogólnym wynika z niesymetrycznych relacji władzy (Tuttle, Dillard, 2007). Zmiana jest tu narzucona przez źródło zewnętrzne, na przykład przez wpływowego (potężnego) interesariusza (constituent) (np. klienta, dostawcę, konkurenta), regulacje rządowe, instytucję udzielającą certyfikatu, grupę o dużej władzy politycznej, lub ważnego udziałowca. Podstawowym motywem jest tu dostosowanie się do wymagań wpływowego interesariusza (constituent) i ma swoje źródło w dążeniu do wiarygodności (legitimacy) mające swoje odzwierciedlenie w politycznym wpływie wywieranym przez innych członków danego pola organizacyjnego. Wpływy te mogą być formalne lub nieformalne i mogą zawierać perswazję jak też zaproszenie do zмовы (to collude). Jeżeli oddziałująca grupa ma wystarczającą władzę, zmiana może być wymuszona. Przykładem izomorfizmu wymuszonego w dziedzinie nadzoru właścicielskiego może być wprowadzenie w Stanach Zjednoczonych przepisów określanych mianem „Sarbanes Oxley Act”, według których każda komisja audytu spółki publicznej musi składać się z niezależnych członków rady. W rezultacie każda spółka publiczna niezależnie od szczególnych warunków, w jakich działa, musi mieć taką właśnie komisję.

*Izomorfizm normatywny (bazujący na normach, wartościach)*

*Izomorfizm normatywny (normative)* pojawia się w miarę jak dany obszar staje się coraz bardziej dojrzały. Polega on na dostosowaniu się (podporządkowaniu) do postrzegania świata zgodnego z określoną grupą, gdzie zmiana następuje poprzez tworzenie lub komunikowanie tego sposobu postrzegania świata przez rówieśników i/lub wspólne doświadczenia socjalizacji. Profesjonalizacja grupy uczestników poprzez reżimy szkolenia, stowarzyszenia handlowe, i inne mechanizmy socjalizacji w ramach danego obszaru organizacyjnego stanowi źródło wartości instytucjonalnych. Sieci społeczne i/lub podobne doświadczenia z przeszłości, takie jak na przykład ukończenie tej samej szkoły z podobnymi ideami, celami i programami tworzą wspólne oczekiwania. Dowodem izomorfizmu normatywnego w obszarze AAC (Academic Accounting Research) w USA są: ogólnie akceptowane pozycjonowanie (rankings) osób w tym obszarze, uznane centra kompetencji, ogólnie akceptowane normy i wartości badań, wymagania wejściowe i mechanizmy socjalizacji (Tuttle Dillard, 2007).

Ważnym aspektem izomorfizmu normatywnego jest formalne wykształcenie i prawne usankcjonowanie bazy wiedzy wymaganej w danym obszarze, na przykład proces uzyskania stopnia naukowego doktora w dziedzinie rachunkowości. Programy kształcenia na studiach doktoranckich przekazują normy, definiują akceptowalne zachowania (to znaczy możliwe do zaakceptowania tematy badań i metody), obwieszczenia poglądy (założenia), i dostarczają (wyposażają we) wspólne widzenia świata (Tuttle Dillard, 2007).

Takie mechanizmy kreują krąg prawie „wymienialnych” ludzi, którzy zajmują podobne stanowiska w ramach łańcucha organizacji i posiadają podobne orientacje i skłonności (usposobienia), które mogą unieważnić (uchylić) zmiany (zróznicowanie?) w ramach tradycji i kontroli, które mogłyby inaczej kształtować zachowania organizacyjne (DiMaggio, Powell, 1983 – nie mam tej pozycji).

Normatywny izomorfizm następuje także poprzez zatrudnianie osób z wybranego kręgu instytucji edukacyjnych i poddawanie ich rygorystycznej socjalizacji. Na przykład istnienie typowej ścieżki kariery od asystenta, poprzez adiunkta do profesora tworzy instytucjonalny mechanizm izomorfizmu normatywnego (Tuttle Dillard, 2007).

Drugim źródłem izomorfizmu normatywnego są formalne instytucje zawodowe, które łączą (skupiają) jednostki organizacyjne w ramach danego obszaru. Te instytucje dostarczają liderów w ramach danego obszaru, którzy rozpowszechniają normy, mają wpływ na dany obszar i inaczej kierują pozostałymi członkami (Tuttle Dillard, 2007).

Izomorfizm normatywny wywołuje podobieństwa poprzez socjalizację<sup>5</sup>. Przykładem takich działań może być oferowanie kursów akademickich (dobrego nadzoru korporacyjnego” na poziomie MBA i kontynuowanie takiego kształcenia. Tego rodzaju kursy są także prowadzone na przykład przez Audit Committee Institute KPMG<sup>6</sup>.

Izomorfizm wymuszony normatywny i mimetyczny mogą występować równoległe. Na przykład członkowie zespołów akredytacyjnych mogą oceniać szkoły wykorzystując arbitralne kryteria. W tym przypadku dowody akceptowanych zachowań mogą wynikać z pomiarów w relacji do innych „modelowych” organizacji mających podobną misję. Jeżeli coś takiego ma

---

<sup>5</sup> Socjalizacja polega na powodowaniu, aby ktoś zachowywał się w sposób, który jest akceptowalny przez społeczeństwo.

<sup>6</sup> <http://www.kpmg.com/pl/en/services/audit/pages/aci.aspx>; dostęp: 04.03.2015

miejsce, to równolegle występuje izomorfizm mimetyczny i wymuszony, wzmacniany przez normatywną wiarygodność standardów ciała akredytującego (Tuttle Dillard, 2007).

Jedną z implikacji rozumienia nadzoru korporacyjnego z perspektywy teorii instytucjonalnej jest to, że w przypadku wstępowania niejasnego i niepewnego otoczenia rada może podkreślać swoje ceremonialne i symboliczne role. Na przykład jedną z „ceremonialnych” ról rady dyrektorów jest formalne zwrócenie się do zarządu o zatrudnienie i zwolnienie biegłego rewidenta. Rolą symboliczną jest wskazanie, że klientem biegłego rewidenta jest rada dyrektorów (Komisja powołana do badania sprawozdania finansowego) a nie zarząd spółki. Kolektywny wybór a także zatrudnianie i zwalnianie biegłego rewidenta, a także redefiniowanie relacji biznesowych z audytorem, dodaje radzie aureoli wiarygodności w oczach opinii publicznej. W celu zaspokojenia potrzeby wiarygodności Komisja audytu (AC) podkreśla doświadczenie swoich członków i ich zaangażowanie w monitorowanie pracy zarządu. W związku z tym do komisji audytu będą wybierane osoby na podstawie ich obiektywnie dostrzegalnych (dokumentach) referencjach (np. posiadanie certyfikatów, wcześniejsze obowiązki zawodowe), a niekoniecznie na podstawie ich zdolności do bycia efektywnym obserwatorem działań zarządu (Cohen, Krishnamoorthy, Wright, 2008).

Teoria instytucjonalna sugeruje także, że istnieje tendencja do pozyskiwania do danej instytucji osób o podobnych cechach. Skutkiem tego w ramach nadzoru właścicielskiego członkowie rady mogą pochodzić z podobnego środowiska i tym samym mogą mieć mniejsze skłonności, aby stawiać sobie wzajemnie jakieś wyzwania lub stawiać wyzwania zarządowi. W istocie teoria instytucjonalna akcentuje (podkreśla), jak mechanizm nadzoru wypełnia rytualne role, co pomaga usankcjonować prawnie interakcje pomiędzy różnymi aktorami w ramach mozaiki nadzoru korporacyjnego (Cohen, Krishnamoorthy, Wright, 2008).

W odniesieniu do wewnętrznych obowiązków rady implikacją teorii instytucjonalnej jest to, że członkowie komisji audytu będą działali tak, aby podporządkować się innym instytucjom i będą mieli tendencję do upodobnienia się do innych komisji z tej samej branży. Członkowie AC będą prawdopodobnie pochodzili z podobnego środowiska, często podobnego do środowiska pochodzenia zarządu. Komisja audytu (AC) i rada będą wypełniały ważną procedurę wysyłania sygnałów do grup spoza tej instytucji, jak na przykład obecni lub przyszli akcjonariusze, poprzez uhonorowanie percepcji zaufania i kompetencji w działaniach AC. Ta teoria ma nieokreślone przewidywanie odnośnie tego, czy AC będzie działała jako sprzymierzeniec zarządu, czy

audytora w dyskusjach, jakie audytor może mieć z zarządem. Na przykład AC często wypełnia ważną rolę symboliczną, co w praktyce może prowadzić jej członków do legitymizacji ich roli poprzez zadawanie pytań zarządowi. Aczkolwiek podobne pochodzenie i powiązania z zarządem mogą prowadzić AC do akceptowania punktu widzenia zarządu.

W tabeli 1 naszkicowano cztery omówione teorie nadzoru korporacyjnego i ich implikacje dla składu i roli rady.

Tabela 1. Porównawcza ocena perspektyw teorii: pośrednictwa, zależności od zasobów, hegemonii zarządu i instytucjonalnej

	Teorie nadzoru korporacyjnego			
	Pośrednictwa	Zależności od zasobów	Hegemonii zarządu	Instytucjonalna
Wybór członków rady	Głównie przez akcjonariuszy	Przez akcjonariuszy i /lub zarząd	Głównie przez zarząd	Głównie przez zarząd
Podstawowe cechy członka rady	Niezależność i doświadczenie w monitorowaniu i kontroli	Doświadczenie przemysłowe, doświadczenie w pomocy ustalania strategii korporacji i dostarczanie dostępu do zewnętrznych sieci (powiązań)	Niezależność w sensie formalnym ale nie w rzeczywistości	Postrzegana wiedza i niezależność. Częste spotkania.
Podstawowy cel rady	Monitorowanie działań zarządu	Pomaganie zarządowi w ustalaniu strategii korporacji	Rada składająca się z „kumpli” zarządu, którzy będą spełniali zewnętrzne wymagania	Zapewnienie gwarancji dla osób z zewnątrz, że informacje dostarczane przez zarząd są wiarygodne.
Inne cele rady	Wydańność korporacji Zarządzanie ryzykiem Ustalanie wynagrodzeń prezesa i zarządu Monitorowanie i kontrola	Planowanie strategiczne Identyfikowanie nowych produktów, rynków i technologii Pomaganie zarządowi w realizacji modelu biznesowego, planów strategicznych i zarządzaniu ryzykiem.	Potwierdzenie (ratyfikowanie) działań zarządu Wypełnianie wymagań prawa Podnoszenie wynagrodzeń menedżerów najwyższego szczebla	Rytualizacja działań Zarządzanie „dobrym wrazeniem” Zwiększanie wiarygodności zarządu Zwiększanie wiarygodności procesu sprawozdawczości finansowej
Znaczenie AC w zapewnieniu wysokiej jakości procesu sprawozdawczości finansowej	Najwyższe	Nieokreślone	Najniższe	Nieokreślone
Rola audytora	Niezależna grupa działająca z innymi grupami nadzoru w celu zapewnienia solidnej sprawozdawczości finansowej	Audytora odgrywa kluczową rolę w niezależnym zapewnieniu solidnej sprawozdawczości finansowej. Mała lub żadna rola w pomocy spółce w osiągnięciu celów operacyjnych i strategii.	W ramach nadzoru pod kontrolą zarządu audytora jest jedyną niezależną osobą odpowiedzialną za solidną sprawozdawczość finansową.	AC i rada mają znaczenie symboliczne, zatem audytora jest mocno odpowiedzialny za solidną sprawozdawczość finansową.

Źródło: Cohen, Krishnamoorthy, Wright, 2008

### **2.5. Teoria interesariuszy**

Pewnym rozszerzeniem teorii pośrednictwa jest teoria interesariuszy (Stakeholder Theory), w myśl której rada powinna uwzględniać interesy nie tylko akcjonariuszy. Powinna ona odgrywać rolę arbitra w sprawiedliwym rozdzielaniu korzyści, jakie przynosi firma, pomiędzy wszystkich interesariuszy (Dhaouadi, 2012)

Jak piszą Wang i Dewhirst (1992) słowo interesariusz (stakeholder) pojawiło się po raz pierwszy w roku 1963 w międzynarodowym memorandum przygotowanym przez Instytut Badawczy Stanford. Ot tego czasu termin ten został włączony do codziennego słownika zarządzania, stał się także ważną koncepcją w społeczności biznesowej. Zwolennicy teorii interesariuszy są zwolennikami zmiany podstawowej definicji nowoczesnej korporacji i odejścia od perspektywy akcjonariuszy na rzecz perspektywy interesariuszy. Uznają oni, że różne grupy klientów i interesariuszy, mogą mieć uzasadnione żądania w stosunku do organizacji i są w stanie wpływać na rezultaty danej organizacji. Zgodnie z teorią interesariuszy organizacje są postrzegane jako instytucje społeczne, które mają zobowiązania nie tylko w stosunku do udziałowców. Mianem interesariusza określa się dowolną osobę lub grupę osób, które mogą wpływać na organizację, lub na które organizacja wpływa w procesie osiągania swoich celów. Zgodnie z tą perspektywą celem firmy jest identyfikowanie różnych ważnych interesariuszy, równoważenie konfliktów interesów i zaspokajanie ich oczekiwań. Firma powinna przynosić korzyści różnym grupom interesów a nadzorować te procesy powinna rada dyrektorów reprezentująca te grupy (Wang, Dewhirst, 1992).

### **2.6. Teoria włodarza, szafarza, stewarda (Stewardship Theory)**

Teoria ta sugeruje zupełnie inny obraz zarządu. O ile teoria pośrednictwa zakłada, że menedżerowie kierują się własnym interesem, teoria stewarda twierdzi, że istotnie można zaufać menedżerom i przez to nie są oni wabieni przez zewnętrzne wartości, ale raczej są motywowani wewnątrznie przez potrzebę (żądze) dokonań (osiągnięć), podziękowania, samorealizacji, samospelnienia, władzy i stowarzyszenia (affiliation). Teoria rekomenduje połączenie funkcji prezesa zarządu i przewodniczącego rady dyrektorów w celu zredukowania kosztów pośrednictwa i promowania jedności doktryny kierowania. Zakłada się tutaj, że członkowie rady będący jednocześnie członkami zarządu mają perfekcyjne informacje o pracy firmy i dlatego są bardziej odpowiedni do wykonywania roli monitorujących i kontrolnych niż osoby spoza firmy,

które mogą nie posiadać wymaganej wiedzy i doświadczenia wymaganego do wykonywania tego zadania. Teoria stewarda podkreśla także, że rada powinna mieć mało członków stosownie do psychologicznych argumentów, że mniejsze zespoły są bardziej spójne i mają większe poczucie więzi, co z kolei powoduje większą skuteczność. Należy tu odnotować, że z punktu widzenia teorii stewarda rada odpowiada raczej za sprawy strategiczne niż za monitorowanie i kontrolę (Lawal, 2012).

### **2.7. Teoria hegemonii klasowej**

Według Zahry i Pearca (1989) z perspektywy teorii hegemonii klasowej rada dyrektorów jest postrzegana jako sposób zachowywania władzy przez rządzącą elitę kapitalistów. W szczególności uważa się, że członkostwo w radzie odzwierciedla wspólne zaangażowanie rządzących kapitalistów w kontrolowanie instytucji społecznych i gospodarczych, stąd także źródeł bogactwa. Na dowód swoich poglądów zwolennicy tej teorii sugerują, że jedynie najbardziej wpływowe osoby są zapraszane do rad dyrektorów. Poprzez wykluczenie innych grup społecznych, chronione są interesy rządzącej grupy kapitalistów. W związku z tym przewidywanym zadaniem członków rady jest koordynowanie działalności firm, w których zasiadają jako dyrektorzy, i „co ważniejsze, zagwarantowanie kontroli kapitalistów nad instytucjami społecznymi.

Przykładowo socjologowie marksistowscy, jak tu ujmuje Rita Kosnik (1987), identyfikują radę jako narzędzie (vehicle) wykorzystywane w obrębie społecznej klasy wyższej w USA w celu umacniania i konsolidacji jej kierowniczej pozycji (ruling position) w nowoczesnym społeczeństwie. Przejawem tego są interlocking directorates, opisane szerzej w rozdziale ....

Jak podkreślają niektórzy badacze (przykładowo Zahra i Perce 1989), jest stosunkowo mało dowodów empirycznych potwierdzających zasadność tej teorii. Ma ona ponadto znaczenie raczej historyczne i prawdopodobnie w XIX wieku jej zasadność była znacznie mocniejsza niż obecnie.

W tabeli 2 przedstawiono cztery perspektywy spojrzenia na funkcjonowanie rady dyrektorów zaproponowane przez Zahra i Pearce (1989): legislacyjną, opartą na teorii zależności od zasobów, teorii hegemonii klasowej i teorii pośrednictwa.

Tabela 2. Cztery perspektywy spojrzenia na radę dyrektorów

Wymiar	Perspektywy			
	Formalno - prawna	Zależności od zasobów	Hegemonii klasowej	Teorii pośrednictwa
Rola rady	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reprezentowanie i ochrona interesów akcjonariuszy</li> <li>2. Prowadzenie spraw korporacji bez ingerowania w sprawy codzienne</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rady są mechanizmem kooptowania, wykorzystywanym w celu uzyskania zasobów ważnych z punktu widzenia działalności spółki.</li> <li>2. Rady służą jako mechanizm łączności z elementami zewnętrznymi</li> <li>3. Rady wspierają wiarygodność organizacji</li> </ol>	Rady służą do zachowania władzy i wpływów rządzącej elity kapitalistów wobec instytucji społecznych i gospodarczych.	Podstawową rolą rady jest monitorowanie działań agentów (menedżerów) w celu zapewnienia efektywności ich działania i ochrony interesów pryncypałów (właścicieli).
Operacyjne zdefiniowanie roli rady	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wybór prezesa zarządu</li> <li>2. Monitorowanie wyników działalności prezesa zarządu</li> <li>3. Reprezentowanie interesów akcjonariuszy</li> <li>4. Ocena wyników działania spółki</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obserwowanie otoczenia</li> <li>2. Reprezentowanie spółki wobec społeczności lokalnej</li> <li>3. Zapewnienie dostępu do ważnych zasobów</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutacja dyrektorów jedynie z członków elity gospodarczej</li> <li>2. Redukowanie kosztów transakcyjnych ponoszonych przez firmy wchodzące w skład grupy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maksymalizowanie bogactwa akcjonariuszy</li> <li>2. Redukowanie kosztów pośrednictwa</li> <li>3. Wybór prezesa zarządu i ustalanie jego wynagrodzenia</li> <li>4. Ocena pracy prezesa zarządu i wyników spółki</li> <li>5. Podejmowanie decyzji strategicznych i nadzorowanie ich realizacji.</li> </ol>
Teoretyczne źródła pochodzenia	Prawo gospodarcze	Teoria organizacji i socjologia	Socjologia marksistowska	Ekonomika i finanse
Zmienne będące przedmiotem zainteresowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompozycja</li> <li>- charakterystyka</li> <li>- procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompozycja</li> <li>- charakterystyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompozycja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- charakterystyka</li> <li>- procesy</li> <li>- wkład do strategii</li> </ul>
Kryteria oceny spółki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przeżycie</li> <li>- wzrost</li> <li>- zyskowość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przyrost posiadanych zasobów</li> <li>- osiągnięcie celów</li> <li>- relatywna pozycja rynkowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oligopolistyczna władza na rynku</li> <li>- zyskowość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przeżycie</li> <li>- niskie koszty działania</li> <li>- zyskowość</li> </ul>
Poparcie teorii wynikami badań	Umiarkowane	Silne	Ograniczone	Umiarkowane

Źródło: na podstawie: Zahra, Pearce (1989), s. 293



### ***Wnioski, podsumowanie***

Przedstawione rozważania sugerują po pierwsze, że realia i rzeczywistość funkcjonowania rad nadzorczych (dyrektorów) odbiegają w sposób znaczący od założeń formalnoprawnych. Przedstawione teorie powstały w oparciu o obserwację realnych działań rad dyrektorów i stanowią próbę podsumowania tych obserwacji. Teorie różnią się także istotnie z perspektywy definiowania podstawowych ról rady dyrektorów.

Wydaje się, że najbardziej zgodna z założeniami prawnymi jest teoria pośrednictwa. Zakłada ona konflikt interesów pomiędzy pryncypałem (akcjonariuszami) i pośrednikiem (zarządem), a to nie zawsze ma miejsce szczególnie w spółkach rodzinnych. W takich organizacjach spółką zarządza zwykle najbardziej operatywny członek rodziny a pozostali członkowie są zaangażowani w radzie nadzorczej pełniąc tam funkcje doradców i zbierając doświadczenia związane z zarządzaniem, co ma miejsce szczególnie wtedy, gdy najmłodszy członkowie rodziny stają się członkami rady nadzorczej. O nadzorowaniu nie może być tu mowy. Jest to o tyle istotne, że spółki rodzinne są w coraz większym zakresie obecne w gospodarce polskiej i ich znaczenie rośnie.

Teoria instytucjonalna znajduje swoje uzasadnienie w spółkach skarbu państwa. Dąży się tu bardzo wyraźnie do ujednoczenia zasad działania. Już na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, po wprowadzeniu gospodarki rynkowej i w ramach komercjalizacji spółek będących własnością skarbu państwa wprowadzono tu zasadę, że w każdej radzie nadzorczej powinien być: prawnik, specjalista od finansów i specjalista z branży, w jakiej działa spółka, często inżynier. Nie brano tu pod uwagę doświadczeń zaangażowanych osób a jedynie formalne wykształcenie i posiadane dyplomy. Wprowadzono także egzamin państwowy dla kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach skarbu państwa, ale szybko wprowadzono tu szereg zwolnień z tego egzaminu, co w istocie zakwestionowało jego sens. W spółkach skarbu państwa wprowadzono także zasadę posiadania maksymalnie jednego mandatu, co praktycznie uniemożliwiło wykorzystanie możliwości zasiadania jednej osoby w radach wielu spółek do koordynowania ich działalności. Powiązania personalne mogą być skutecznym narzędziem koordynowania działalności w grupie przedsiębiorstw, na co wskazują doświadczenia na przykład niemieckie, oczywiście, jeśli liczba posiadanych przez jedną osobę mandatów jest utrzymana w rozsądnych granicach.

Duże znaczenie praktyczne ma teoria zależności od zasobów, chociaż w regulacjach prawnych ten punkt widzenia rady nadzorczej jest nieobecny. Z perspektywy tej teorii widać szczególnie wyraźnie różnice między formalnoprawnymi funkcjami rady nadzorczej i jej rzeczywiście wykonywanymi zadaniami. Można tu zaryzykować stwierdzenia: „prawo sobie, rzeczywistość sobie”. Rola rady polegająca na pomocy spółce w radzeniu sobie z otoczeniem wykształciła się w praktyce, to decydenci dbający o interesy spółki dostrzegli, że radę można w ten sposób wykorzystać. To wpłynęło na jej skład, tworzenie powiązań, zapraszanie do zasiadania w radzie osób piastujących ważne stanowiska. Takie nastawienie panowało w przeszłości, panuje obecnie i będzie także prawdopodobnie w przyszłości, szczególnie w spółkach rodzinnych i takich, gdzie zarząd ma wpływ na powoływanie określonych osób do rady nadzorczej.

Warto także zatrzymać się na chwilę nad teorią hegemonii klasowej. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że ma ona znaczenie przede wszystkim historyczne. Jednak jeśli zastanowimy się głębiej nad sytuacją występującą w Polsce i nad faktem, że w naszym kraju, niejako od podstaw zaczęto budować gospodarkę rynkową po roku 1989, to zauważymy, że po tym roku zaczęła także tworzyć się grupa „nowych kapitalistów”. Jak wskazują wyniki badań własnych (np. Pawlak, 2012), w Polsce wykształciła się grupa osób posiadających mandaty w zarządach i radach nadzorczych spółek akcyjnych. Jest to grupa osób posiadająca coraz więcej mandatów, która, jak się wydaje, zaczyna tworzyć opisywany przez badaczy „zamknięty krąg” (Carroll. Alexander, 1999; Mac Canna, Brennan, O’Higgins, 1998). Jest to w szczególności obszar badań dla socjologów i specjalistów od teorii różnic klasowych.

## Bibliografia

1. Adams Renee B., Hermalin Benjamin E., Wiesbach Michael S., (2010), The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey, *Journal of Economics Literature*, Vol. 48, No. 1, pp. 58-107
2. Boulton William R., (1984), The Board of Directors: Beware of those triggers that cause board change, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 5, pp. 84-92
3. Bozec Richard, (2005), Boards of Directors, Market Discipline and Firm Performance, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 32, no. 9 and 10, pp. 1921-1960
4. Brennan Niamh, (2006), Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap?, *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 6, pp. 577-593
5. Carroll W. K., Alexander M. 1999. Finance Capital and Capitalists Class Integration in the 1990s: Networks of Interlocking Directorships in Canada and Australia. *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, Aug, Vol. 36 Issue 3, pp. 331-354
6. Certo Trevis S., Dalton Catherine M., Dalton Dan R., Lester Richard D, (2008), Boards of Directors' Self Interest: Expanding for Pay in Corporate Acquisition?, *Journal of Business Ethics*, No. 77, pp. 219-230
7. Cohen Jeffrey R., Krishnamoorthy Ganesh, Wright Arnold M., (2008), Form versus Substance: The Implications for Auditing Practice and Research of Alternative Perspectives on Corporate Governance, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 27, No. 2, pp. 181-198
8. Dhaouadi Karima, (2012), Effect of corporate governance on the top management compensation, *Journal of Economics and International Finance*, Vol. 4, No. 1, pp. 18-29
9. Frankforter Steven A., Berman Shawn L., Jones Thomas M., (2000), Boards of Directors and Shark Repellents: Assessing the Value of an Agency Theory Perspective, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 321-348
10. Garratt Bob, (1999), Developing Effective Directors and Building Dynamic Boards, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 1, pp. 28-35
11. Heller Milton F, Jr. (1972), The Board of Directors: Legalistic Anachronism or Vital Force, *California Management Review*, No. 14, pp. 24-30
12. Hillman Amy J., Dalziel Thomas, (2003), Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 383-396
13. Johnson Jonathan L., Daily Catherine M., Ellstarnd Alan E., (1996), Boards of Directors: A review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 22, No. 3, pp. 409-438

14. Johnson Richard A., Hoskisson Robert E., Hitt Michael A., (1993), Board of Directors Involvement in Restructuring: The Effect of Board Versus Managerial Controls and Characteristics, *Strategic Management Journal*, No. 14, pp. 33-50
15. Kosnik Rita D., (1987), Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 2, pp. 163-185
16. Kroll Mark, Walters Bruce A., Wright Peter, (2008), Board Vigilance, Director experience, and Corporate Outcomes, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 363-382
17. Lawal Bello, (2012), Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 4, No. 1, pp. 22-35
18. Mac Canna L., Brennan N., O’Higgins E. 1998. The ‘old boys’ Network and Irish company boards, *Accountancy Ireland*, Vol. 30, No. 3, pp. 6-9
19. Mizruchi Mark, (1983), Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and the Boards of Directors in Large American Corporations, *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 426-435
20. Pawlak Marek, Hidden (unpublic) knowledge about interlocking directorates in Polish Joint Stock Companies, The 1st OBEGEF conference: Interdisciplinary Insights on Fraud and Corruption, Porto, Portugal, September 13-25, 2012
21. Pfeffer Jeffrey, (1972), Size and Composition of Corporate Boards: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 218-228
22. Stevenson William B., Radin Robert F., (2009), Social Capital and Social Influence on the Board of Directors, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 16-44
23. Tuttle Brad, Dillard Jesse, (2007), Beyond Competition: Institutional Isomorphism in U.S. Accounting Research, *Accounting Horizons*, Vol. 21, No. 4, pp. 387-409
24. Wang Jia, Dewhirst Dudley, H., (1992), Boards of Directors and Stakeholder Orientation, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 115-123
25. Williamson Oliver E., (2007), Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice, *The Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 247-272
26. Young Gary, I., Stedham Yvonne, Beekun Rafik I., (2000), Boards of Directors and the Adoption of a SEO Performance Evaluation Process: Agency – and Institutional – Theory Perspectives, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 277-295
27. Zahra Shaker A., Pearce John A., (1989), Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, *Journal of Management*, Vol. 15. No. 3, pp. 291-334

