

VALDES SANĀKSMES

KĀ TĀS PADARĪT
EFEKTĪVĀKAS

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2008

UDK 005(035)

Da 540

Patrick Dunne
Running Board Meetings

Originally published by Kogan Page Limited, London, UK

First published in 1997

Second edition 1999

Third edition 2005

Reprinted in 2006

Paperback edition 2007

Reprinted 2007 (twice)

© Patrick Dunne, 1997, 1999, 2005

Patriks Dans
Valdes sanāksmes

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Gunda Skolniece

Literārā redaktore Agrita Grīnvalde

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka maketētājs Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-07-3 (latviešu val.)

ISBN 10: 0-7494-4974-8 (angļu val.)

ISBN 13: 978-0-7494-4974-2 (angļu val.)

SATURS

<i>Priekšvārds</i>	5
<i>Pateicības</i>	7
Ievads	11
Pirms... Sagatavošanās	17
Trīsstūra metode.....	17
Kāds ir uzdevums?.....	18
Kurš?.....	20
Cik bieži?.....	30
Cik ilgi?.....	33
Kur?.....	35
Kādam vajadzētu būt valdes apspriežu telpai?.....	35
Kur sēdēt?.....	37
Kādu informāciju dot pirms sanāksmes?.....	38
Kad valdes locekļiem jāsaņem šie dokumenti?.....	40
Kā valde izvērtē saņemto informāciju?.....	41
Ko vajadzētu apspriest pirms sanāksmes?.....	46
Kas jāiekļauj darba kārtībā?.....	47
Kam būtu jāgatavo darba kārtība?.....	53
Ko var iekļaut darba kārtībā pēc citiem jautājumiem?.....	53
Valdes izbraukuma sanāksmes.....	54
Valdes kalendāri.....	56
Kā radīt pareizo atmosfēru?.....	59
Daži starptautiski salīdzinājumi.....	63
Mācības.....	74
Īss ceļvedis Higma pārskatā.....	76

Sanāksmes laikā... Sanāksmes vadīšana	83
Kāda ir priekšsēdētāja loma?	84
Kāda ir priekšsēdētāja loma valdes sanāksmē?	85
Kāda ir izpilddirektora vai rīkotājdirektora galvenā loma?.....	96
Kāda ir finanšu direktora loma?	99
Kāda ir uzņēmuma sekretāra loma?	101
«Klusi mutuļojošais katliņš» un citi personāži	104
Prezentācijas valdei	109
De Bono cepures	112
Kopīgās un atsevišķās komisijas	114
Nesaskaņu risināšana	123
Pēc... Darbs pēc sanāksmes	135
Kam jābūt protokolā?	136
Kā valdei būtu jāizskaidro savi lēmumi?	141
Valdes novērtēšana	144
Pēcvārds	149
<i>1. pielikums: Situācijas analīze Chemco</i>	151
<i>2. pielikums: Convo situācijas analīze</i>	163
<i>3. pielikums: Vēstules/Vienošanās paraugs par neatkarīgā direktora iecelšanu amatā</i>	173
<i>4. pielikums: Īss ceļvedis Hempela pārskatā</i>	181
<i>5. pielikums: Īss ceļvedis Grīnburiņa pārskatā</i>	189
<i>Izmantotā literatūra</i>	193

PRIEKŠVĀRDS

Mans priekštecis sers Džordžs Rasels (*Sir George Russel*), kas bija uzņēmuma *3i Group* vadītājs, iedeva man grāmatas *Valdes sanāksmes* 1997. gadā izdoto eksemplāru. Viņš to raksturoja kā grāmatu, kas rosina domas un nav garlaicīga, kā arī noder visa veida un lieluma uzņēmumu un organizāciju direktoriem. Džordžam bija absolūta taisnība, un to apliecina arī grāmatas panākumi, ko atzīst arī citi lasītāji. Pieprasījums pēc grāmatas trešā izdevuma apliecina, ka tā ir nepieciešama arī šobrīd.

Pirmā izdevuma priekšvārdā Džordžs rakstīja:

«Koncentrēšanās uz korporatīvo vadību pēdējo desmit gadu laikā ir radījusi pozitīvu ietekmi. Taču jāraugās, lai diskusijas, jauni procesi un praksē noteiktā būtība būtu savstarpējā līdzsvarā. Valde nedrīkst aizmirst par savu patieso komerciālo uzdevumu.»

Es tam nevarēju nepiekrīst un ļoti priecājos par uzaicinājumu rakstīt priekšvārdu šim – trešajam – izdevumam, kas salīdzinājumā ar 2000. gadā izdoto otro izdevumu ir ievērojami papildināts.

Kopš 2000. gada lielu un mazu uzņēmumu vadītāju darbā ļoti daudz kas ir mainījies. Plaši apspriesti daži lieli pasaules uzņēmumi, kas izbeiguši savu darbību. Sarbeina-Okslija likums (*the Sarbanes-Oxley act*), Higa pārskats (*the Higgs review*), Smita ziņojums (*the Smith report*) un daudzie šāda veida pārskati par finanšu tirgu un korporatīvo vadību arī ir ievērojami sekmējuši normatīvu, kas direktoriem ir jāievēro un jāizprot, parādīšanos.

Vienlaikus turpinājušas pieaugt arī cerības, ko iestāžu akcionāri, plašsaziņas līdzekļi, valdība un darbinieki liek uz direktoriem, un tāpat palielinājušies arī riski šīs cerības nepiepildīt. Juridiskie, finanšu un reputācijas riski dažus vadītājus neizbēgami sāk atturēt no amatu ieņemšanas plaši pazīstamu uzņēmumu valdēs. Lai gan dažos gadījumos tā, visticamāk, ir normāla parādība, tomēr jāraugās, lai riska un atlīdzības līdzsvars ir atbilstošs, ļaujot piesaistīt labākos darbiniekus, kas spēj pildīt šīs lomas ar aizvien pieaugošajām prasībām.

Izmantojot spēcīgās un plašās saiknes visā pasaulē, uzņēmumam *3i* ir tā laimīgā iespēja piekļūt dažiem lieliskiem cilvēkiem, kam piemīt efektīvu direktoru svarīgākās īpašības, par kurām šajā grāmatā raksta Patriks:

«Labas spriešanas spējas, lieliskas saskarsmes iemaņas un pareiza uztvere.»

Tāpat mēs esam guvuši milzīgu labumu no Patrika vadītā sagatavošanas darba, kas tika paveikts, lai attīstītu valdes praktiskās iemaņas. Joprojām ir populāri arī kursi, ko mēs sniedzam personālam, savu *portfolio* uzņēmumu direktoriem un nozarei kopumā. Ar valdes sanāksmju vadīšanu saistītās iemaņas vienmēr ir pilnveidojamas neatkarīgi no tā, cik liela ir pieredze.

Manuprāt, šī grāmata būs noderīga jums – gan topošajam direktoram, gan direktoram ar lielu pieredzi. Esmu pārliecināta, ka jums tā patiks!

Baronese Hoga (*Baroness Hogg*)

PATEICĪBAS

Man ir ļoti paveicies, ka tik daudz cilvēku man ir palīdzējuši apkopot visus šīs grāmatas trīs izdevumus. Es no sirds vēlētos pateikties...

Mājās Savai apbrīnojami iecietīgajai sievai Rebekai, mūsu trim dēliem, kas arī piedalījušies grāmatas tapšanā: Patrikam – par viņa izzinošajiem jautājumiem, Nikolasam – par viņa jautrību un jauko dabu, Rorijam – par to, ka piedzimstot viņš man uzdāvināja iespēju sākt rakstīt pirmo grāmatas izdevumu un viņa pirmajā dzimšanas dienā to pabeigt.

Uzņēmumā 3i Šķiet, ka pagājis jau ilgs laiks, kopš sācies projekts *Valdes sanāksmes*, un es vēlētos pateikties dažiem cilvēkiem, kas tagad jau aizgājuši pensijā: mūsu bijušajam priekšsēdētājam seram Džordžam Raselam, no kura esmu smēlies ne tikai gudrību, bet arī saņēmis milzīgu atbalstu; Braienam Larkombam (*Brian Larcombe*), kas bija uzņēmuma izpilddirektors no 1997. līdz 2004. gadam, un Īvenam Makfersonam (*Ewen Macpherson*), kas bija uzņēmuma izpilddirektors no 1992. līdz 1997. gadam (divas ļoti dažādas personības un divi cilvēki, kas man ļoti daudz ko

iemācīja); Ričardam Samersam (*Richard Summers*), kas grāmatas pirmā izdevuma rakstīšanas laikā bija mans vadītājs, par to, ka viņš bija pietiekami progresīvi domājošs un ļāva man darboties; un, visbeidzot, Deividam Vilkinsonam (*David Wilkinson*), Rodžeram Losonam (*Rodger Lawson*) un Ērikam Bārtonam (*Eric Barton*) no Lielbritānijas, kā arī Frederikam de Brogljam (*Frederick De Broglie*) no Francijas un Gabrielam Guterezam Ugaldem (*Gabriel Gutierrez Ugalde*) no Spānijas par viņu ieguldīto darbu, veicot direktoru pienākumus *3i portfolio* uzņēmumos.

Citi uzņēmumā *3i* šobrīd strādājošie, kam es vēlētos pateikties, ir: Sāra Hogsa (*Sarah Hogg*), kas ir ne tikai lielisks piemērs, bet kuras asais intelekts vienlaicīgi ir arī milzīgs izaicinājums; Braiena Larkomba pēctecim izpilddirektora amatā Filam Jī (*Phil Yea*), kas prasmīgi iekļāvās uzņēmuma *3i* valdē; Maiklam Kvīnam (*Michael Queen*), kas tagad vada mūsu kapitāla palielināšanas biznesu un no 1997. līdz 2004. gadam bija finanšu direktors (es pazīstu tikai dažus tādus cilvēkus kā Maikls, kuriem piemīt apbrīnojams intelekts, pazemība, pieklājība un enerģija). Mūsu uzņēmuma sekretārs Tonijs Braierlijs (*Tony Brierley*) un viņa kolēģe Sabīna Dosone (*Sabina Dawson*) man vairākus gadus ir snieguši brīnišķīgu atbalstu. Vēlētos pateikties arī Serdžio Sambonē (*Sergio Sambonet*), kas vada *3i* Itālijā, un Ēri Kariolai (*Ere Kariola*) Somijā, kas ilgus gadus ir īpaši centušies, lai izveidotu labāko praksi savās valstīs.

Manas darbības laikā uzņēmumā *3i*, pildot daudzās lomas, kopš es sāku projektu *Valdes sanāksmju vadīšana*, esmu saņēmis fantastisku sekretariāta un administratīvo atbalstu. Īpaši vēlos pateikties Kordēlijai Brantai (*Cordelia Brunt*), Helēnai Džonsai (*Helen Jones*), Kārenai Volstenholmai (*Karen Wolstenholme*), Aleksam Robam (*Alex Robb*), kā arī Lorēnai Gibonsai (*Lorene Gibbons*) un daudziem citiem. Viņiem visiem piemīt milzīga prasme un šarms. *3i* Neatkarīgo direktoru programmai nebūtu iespējami tādi panākumi, ja nebūtu šīs lieliskās komandas; es vēlētos izteikt milzīgu pateicību Petam Heivordam (*Pat Hayward*), Sindijai Tornikroftai (*Cindy Thorneycroft*), Dorotijai Kronenburgsai (*Dorothea Kronenburghs*) no Vācijas, Žanam Luijam Grandžam (*Jean Louis Grange*) no Francijas un Bruno Pastoram (*Bruno Pastor*) no Itālijas.

Vēlos pateikties arī citiem cilvēkiem no uzņēmuma 3i: Kerolai Brenanai (*Carol Brennan*) un Čārlzam Ričardsonam (*Charles Richardson*).

Visgudrajiem Sers Adrians Kedberijs (*Sir Adrian Cadbury*), lords Kaknijs (*Lord Cuckney*), sers Kristofers Hogs (*Sir Christopher Hogg*), sers Deniss Hendersons (*Sir Denys Henderson*), lords Aleksanders (*Lord Alexander*), Jons Fūlds (*Jon Foulds*), sers Dereks Birkins (*Sir Derek Birkin*), Reimonds Seits (*Raymond Seitz*), sers Makss Viljamss (*Sir Max Williams*) un Tims Melvils-Ross (*Tim Melville-Ross*) zina, ka es to domāju ar lielu cieņu. Visi šie cilvēki katrs savu reizi man ir snieguši lieliskus padomus.

Federālajā rezerves sistēmā (*the Federal Reserve System*) Bijušajam sekretāram Viljamam Vailzam (*William Wiles*), sekretārei Dženiferai Džonsonei (*Jennifer Johnson*) un Kerolinai Doingsai (*Carolyn Doying*).

Jaunatnes organizācijā *Leap Confronting Conflict* Pītam Losonam (*Pete Lawson*) par viņa brīnišķīgajām vadīšanas prasmēm, mūsu bijušajai izpilddirektorei Helēnai Kārmaiklai (*Helen Carmichael*) par prieku strādāt kopā ar viņu kā uzticības personai un tāpat viņas pēctecei Dženijai Rodžersai (*Jenny Rogers*) un Džanetai Kaminsai (*Janet Cummins*), nosakot sev kā valdes locekli tik augstus standartus.

Hārvardas Biznesa skolā Profesoriem Džeijam Loršam (*Jay Lorsch*) un Džeijam Laitam (*Jay Light*).

Krenfildas Menedžmenta skolā (*Cranfield School of Management*) Mjureijam Stilam (*Murray Steele*), Rūtai Benderei (*Ruth Bender*) un Leo Mjureijam (*Leo Murray*).

Biznesa skolā INSEAD Manfrēdam Ketsam de Vrīsam (*Manfred Kets de Vries*) un Žanam Klodam Larenčam (*Jean Claude Larrenche*).

Britu Kolumbijas universitātē (UBC) Vankūverā Denam Muzikam (*Dan Muzyka*).

Citur ASV Džonam Šeinam (*John Shane*), Barbarai Tomasei (*Barbara Thomas*), Nortonam Rīmeram (*Norton Reamer*), Konam Hārlijam (*Con Hurley*), Čārlzam Kārteram (*Charles Carter*), Alenam Fergusonam (*Alan Ferguson*), Pīteram Boljēram (*Peter Bollier*), Bobam Manksam (*Bob Monks*), Hjū Pārkeram (*Hugh Parker*), Stenam Lukovskim (*Stan Lukowski*), Džīram Tomsonam (*Jeer Thompson*) un Džonam Vordam (*John Ward*).

Eiropā Frederikam de Broglījam (*Frederic de Broglie*), Endrjū Ričardsam (*Andrew Richards*) un Solveigai Nīvoldei (*Solveig Nyvold*).

Visiem 3i Neatkarīgo direktoru programmas dalībniekiem Vairāk nekā trīspadsmit gadus es biju atbildīgs par šo projektu, programmas laikā īstenojot vairāk nekā 2000 tikšanās ar valdi un gūstot prieku, jo mēs iemācījāmies, kā valdes darbu padarīt daudz efektīvāku visā pasaulē. Programmas dalībnieki mani ļoti atbalstīja un nebūtu godīgi izcelt kādu no viņiem, taču es vēlētos īpaši pateikties Bernardam Normenam (*Bernard Norman*), Hjū Stjūartam (*Hugh Stewart*), Robertam Raitam (*Robert Wright*), Veinam Bredlijam (*Wayne Bradley*) un Derekam Vūleram (*Derek Wooler*).

Citiem, kas neiekļaujas nevienā no kategorijām Pīteram Braunam (*Peter Brown*) no *Independent Remuneration Solutions*, Sallijai Fīldai (*Sally Field*), Dženetai Morganai (*Janet Morgan*), Gerijam Ačeram (*Gerry Acher*), Deividam Bišopam (*David Bishop*), Maikam Reikam (*Mike Rake*) un Šonam O'Hāram (*Sean O'Hare*).

Noslēgumā Savam draugam un kvalificētam korektoram Džonam Hokinsam (*John Hawkins*), savai krustmeitai Mišelai par karikatūrām un trestam *Suzy Lamplugh Trust* par lieliskajiem ieteikumiem un darbu.

IEVADS

Kāpēc es 1997. gadā vispār izdomāju rakstīt šīs grāmatas pirmo izdevumu? Vai tā bija interese par tēmu, iedomība vai ārkārtīga egomānija? Varbūt to ietekmēja viss minētais. Par laimi, vairākumam dzīvē notiekošo lietu var atrast apbrīnojami ērtu izskaidrojumu, īpaši tas attiecas uz biznesu. Tāpēc iespējams – fakts, ka par šo visiem uzņēmumu vadītājiem svarīgo tēmu gandrīz nekas vēl nebija sarakstīts, rosināja mani iedvesmu, iespēju vai lepnumu to darīt. Jāatzīst, ka patiesībā bija vairāki apstākļi, kas mani pamudināja ķerties pie darba.

Tajā laikā viens no interesantiem uzdevumiem *3i* bija sameklēt izpilddirektorus (*chief executives*), neatkarīgos direktorus (*independent directors*) un priekšsēdētājus (*chairmen*) uzņēmumiem, kuros norisinājās ievērojamas pārmaiņas. Interesantākais darbs bija ar kompānijām, kurās vajadzēja veikt dramatiskas pārmaiņas, taču tās vēl nebija šo nepieciešamību apzinājušās vai pieņēmušas lēmumu. Apgalvojums, ka «viss mainīsies vienas nakts laikā» bieži vien nozīmēja, ka «mēs patiešām esam lielu izmaiņu priekšā». Lielas pārmaiņas šiem uzņēmumiem nozīmēja biznesa brīnumzemi, taču patiesībā tas bija kaut kas milzīgs un līdzīgs Lielajam kanjonam.

Šādās situācijās labākais, ar ko sākt, ir apmeklēt nākamo valdes sanāksmi. Tas sniedz iespēju dziļāk izprast problēmas, ar kurām uzņēmums saskaras, un, jo īpaši, saprast personības, kas iesaistītas to risināšanā. Rezultātā es esmu apmeklējis daudzas sanāksmes, no kurām katra ilgst astoņas stundas, un klausījies valdes diskusijās par autotransporta politiku vai kafijas aparātu izvēli, kamēr no šo uzņēmumu biznesa aizplūst nauda. Parasti cilvēki uz neilgu laiku «taisa šovu», taču, ja sēž klusi un nepievērš sev lieku uzmanību, viņi atgriežas pie ierastā uzvedības veida. Šis uzvedības modelis ir raksturīgs ārkārtīgi plašam lokam un neattiecas tikai uz atsevišķiem cilvēkiem, bet uz grupu kopumā. Dažas valdes, īpaši tās, kurās nav labas savstarpējās attiecības vai ir spriedze, tādu šovu var turpināt diezgan ilgi.

Pēc vienas šādas maratonskrējiena veida sanāksmes, kuras ilgums šķita proporcionāls savstarpējām attiecībām un tās rezultātam, es, vēlēdamies noskaidrot, vai «ir tāda grāmata par valdes sanāksmju vadīšanu, ko varētu uzdāvināt Fredam, lai viņam palīdzētu», nākamajā rītā aizskrēju uz vietējo grāmatnīcu to iegādāties. Taču man nepaveicās. Tur bija daudz grāmatu par sanāksmēm, saprātīgi padomi par projektu un biznesa sanāksmēm kopumā, taču nekas, kas noderētu Fredam. Noteikti vēlos piebilst, ka Freds ir patiešām labs puisis, kas izveidojis lielu biznesu un uzņēmies ļoti lielu atbildību. Viss būtu kārtībā, ja viņš ap sevi būtu izveidojis spēcīgu komandu. Diemžēl Freds to nebija izdarījis. Arī ārštata direktori ļoti grēkoja, nepasakot viņam to, ko vajadzēja zināt. Tās nebija bailes, drīzāk tas bija tāpēc, ka viņš bija pārāk jauks un neviens neuzdrošinājās viņam to pateikt. Viens no šiem cilvēkiem sacīja: «Galu galā tas taču ir viņa ģimenes uzņēmums, nevis mūsu.» Rezultātā nepareizie cilvēki runā par nepareizām lietām ļoti omulīgā gaisotnē. Tai pašā laikā uzņēmumam ļoti bija nepieciešamas radikālas pārmaiņas.

Man patiešām likās mazliet dīvaini, ka par valdes sanāksmēm nekas daudz nebija uzrakstīts un vajadzēja meklēt oficiālo literatūru gan šeit [Lielbritānijā – *tulk. piezīme*], gan ASV. Taču, lai cik dīvaini tas būtu, arī šoreiz neko daudz neatradu. Valdes sanāksmēm vajadzētu sekmēt panākumus biznesā, un tūkstošiem uzņēmumu tās palīdz, tomēr daudzi valdes sanāksmes uzskata par nevajadzīgām, kas ir savādi, ja ņem vērā tām patērēto enerģiju, izmaksas un stresu.

Diskutējot un pārrunājot valdes būtību, mani sāka uztraukt, ka tas, ko valde patiesībā dara, tika novirzīts otrā plānā. «Business nozīmē pelnīt naudu, gūt apmierinājumu, darot to ar atbildību.» Tomēr bija iespējams paredzēt, ka gūtais apmierinājums varētu arī ievērojami sarukt. Lai problēmu risinātu, mēs organizējām situāciju analīzes sesijas par jautājumiem, kas saistīti ar valdi, to uzņēmumu direktoriem, kuros *3i* investē līdzekļus. Tika apskatītas tēmas, kas saistītas ar nesaskaņām valdē, vērtīgu darbinieku noturēšanu, neatkarīgo direktoru izvēli utt. Vienā no šiem pasākumiem es izstāstīju, ka man nav skaidrs, kāpēc par valdes sanāksmēm gandrīz nav pieejama literatūra. Es saņēmu vienprātīgu atbildi – noorganizē par šo jautājumu sesiju un uzraksti kaut ko!

Lai iegūtu materiālus un pārliecinātos, ka tas, par ko tiks rakstīts, līdzināsies reālajai situācijai, es sapulcināju grupas ar 30 līdz 50 pieredzējušiem dalībniekiem t. s. prāta vētras sesijām un iztaujāju dažus labi zināmus ekspertus. Prāta vētras sesijās piedalījās priekšsēdētāji, rīkotājdirektori, neatkarīgie direktori un uzņēmumu sekretāri, kas pārstāvēja lielus un mazus, augošus un ar grūtībām saskārušos uzņēmumus. Tika izveidota labi pārdomāta struktūra, kas ietvēra valdes sanāksmes posmus «Pirms», «Sanāksmes laikā» un «Pēc». Diezgan ātri sapratām sagatavošanās un plānošanas nozīmi; bija nepieciešams izveidot vēl citas grupas, kas darbotos «Pirms» posmā. No šī materiāla, anekdošu krājuma, kurš joprojām papildinājās, un lieliskām *3i* kalendāra karikatūrām radās brošūra *Valdes sanāksmes*, kas sastāvēja no sešām lapām un tika izdota vairāk nekā 10 000 eksemplāru. Likās, ka esam uz pareizā ceļa.

Pēc tam Neatkarīgo direktoru programmas dalībniekiem tika organizētas situāciju analīzes, ko apmeklēja lielākā daļa no 325 toreizējiem programmas dalībniekiem. Ņemot vērā šos panākumus, mēs tādas pašas vakara sesijas organizējām arī uzņēmumiem, kuros *3i* investēja līdzekļus vai plānoja investēt. Pielikumā pievienota situāciju analīze *Chemco*, ko mēs izmantojām šajos treniņos. Tā var noderēt, ja vēlaties to izmēģināt savas valdes darbā. Pielikumā esmu pievienojis arī situāciju analīzi *Convo*, kas atspoguļo nesaskaņas valdē. Grāmatā *Directors' Dilemmas*, ko izdevusi izdevniecība *Kogan Page*, ir piedāvātas vairāk nekā divdesmit situāciju analīzes, aprakstīts katras situācijas iznākums.

Tomēr jautājums paliek – kāpēc turpināt un rakstīt grāmatu? Pirmkārt, tāpēc, ka pietiekami daudz cienījamu cilvēku uzskatīja, ka grāmatai ir noīeta tirgus. Otrkārt, tāpēc, ka es cerēju no tā gūt gandarījumu.

Interesanti bija salīdzināt struktūru starptautiskā mērogā. Uzņēmums *3i* darbojas starptautiski, tāpēc valdes struktūru izpēte mūsu uzņēmumā un tajos uzņēmumos, kuros *3i* investē līdzekļus, ļāva mums izprast atšķirības Ziemeļamerikā, Āzijā un Eiropā. Lai salīdzinātu, mana atbalstītāju grupa rosināja mani doties arī uz Savienotajām Valstīm. Draugi Amerikā un vairāki cilvēki, ko iepriekš biju saticis un kas ir iesaistīti valdes darbā gan ASV, gan Lielbritānijā, iepazīstināja mani ar ļoti dažādiem valdes locekļiem no ASV. Tie pārstāvēja gan pilnīgi jaunus uzņēmumus, gan ietekmīgākās bankas un pensiju fondus. Man bija arī tā laime satikt Viljamu Vailzu no Federālās rezerves sistēmas (*FED*) Vašingtonā. *FED* valdes sanāksmes ir tik profesionālas un labi organizētas, cik vien iespējams iedomāties. Lai arī vairākums no mums nedarbojas šādā vidē, tomēr pamācošākā ir pieeja un precizitāte, ko viņi izmanto savās valdes sanāksmēs.

Trešais grāmatas izdevums ir ievērojami papildināts, atspoguļojot to, kādas izmaiņas notikušas kopš aizgājušās *Enron* un *Parmalat* uzņēmumu ēras. Tāpat izdevumā ir ietverts īss ieskats 2003. gada Higsas pārskatā (*Higgs review*).

Rakstot šo grāmatu, mans mērķis galvenokārt bija rosināt pārdomas, jo nav visiem piemērojama veida, kā vadīt valdes sanāksmes. Viena no fantastiskākajām lietām biznesā ir situāciju dažādība, ar ko uzņēmumi saskaras. Vēl fantastiskākas ir situācijas, kurās kopā nokļūst cilvēki, kuriem tās ir jāatrisina – manuprāt, to varētu dēvēt arī par korporatīvo Brauna kustības modeli, kurā haotiski virpuļo tūkstošiem molekulu, kas saskaroties var veidot gan veiksmīgu komandu, gan eksplodēt.

Grāmata ir paredzēta aizņemtiem cilvēkiem. Katra nodaļa ir veidota pilnīgi neatkarīga.

Es ceru, ka jums patiks.

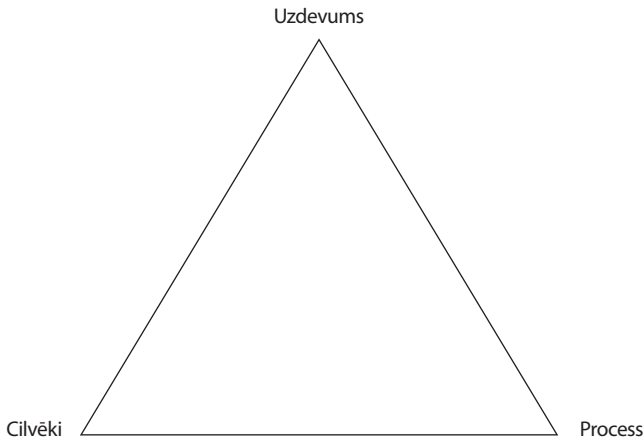
PIRMS...

SAGATAVOŠANĀS

TRĪSSTŪRA METODE

Lai cik dīvaini izklausītos, taču, kad biju mazs, mani apbūra trīsstūri un pārsteidza tas, cik daudzās un dažādās situācijās tie var noderēt. Mani ļoti interesēja aviācija un patika lasīt biogrāfijas. Trigonometrija šķita ļoti noderīga tādiem izciliem lidotājiem kā Lindbergs (*Lindbergh*) un Bleriot (*Bleriot*), atklājumu pētniekiem, astronomiem un diženiem vēstures pamatlicējiem. Agrā jaunībā, kad, darbojoties ķīmijas nozarē, es strādāju ar daudziem loģistikas projektiem, man bieži nācās izmantot trīsstūrus, lai varētu atrisināt daudzus jautājumus un problēmas.

Kad pirmoreiz kā riska kapitāla ieguldītājs (*venture capitalist*) sāku nopietni nodarboties ar nefunkcionējošām valdēm, es mācījos darot un sapratu, ka katra situācija ir pilnīgi atšķirīga. Un, protams, tā tam jābūt. Taču, apkopojot pieredzi par valdēm, kas spēj darboties veiksmīgi, es sāku atpazīt modeļus un atcerējos par trīsstūriem. To es skaidri sapratu kādā dienā, kad centos izskaidrot neapmierinātam valdes priekšsēdētājam, kas bija iecelts, lai pilnībā pārveidotu biznesu, ka gandrīz visi viņa ar valdi saistītie jautājumi atdūrās pret trīs lietām: cilvēkiem, uzdevumu un procesu.



Es uzzīmēju šo trīsstūri, un mēs ātri sapratām: lai arī valde ietvēra cilvēkus un procesus, mums vispirms bija jāapzinās, kāds ir valdes uzdevums. Tikai tad mēs varējām patiesi saprast, ka izvirzītajam uzdevumam ir piemērota valdes komanda un valdes procesu kopums mērķa sasniegšanai.

Pirms došanās ceļojumā ir svarīgi zināt, kur jūs atrodaties, kurp vēlaties nokļūt, un ir jābūt nojausmai, kā turp nokļūt. Gadu gaitā un visur pasaulē man šis mazais trīsstūris ir palīdzējis, lai kristalizētos domas un iegūtu skaidrību par to, ko nepieciešams darīt. Tas man ir noderējis ne tikai ar valdi saistītās situācijās, bet arī bijis lielisks palīgs, uzņemoties jaunas lomas, jo īpaši tādas, kur nepieciešama nozīmīga pārmaiņu programma.

KĀDS IR UZDEVUMS?

Tātad, kāds ir valdes sanāksmju uzdevums?

Jūs droši vien gribētu saņemt pavisam vienkāršu atbildi uz šo jautājumu, taču tādas nav. Daudziem šķiet, ka valdes sanāksmju uzdevums ir vienkārši pārskatīt procedūru formalitātes, lai tās atbilstu uzņēmuma statūtiem un citiem noteikumiem. Tādējādi tas ir diezgan apnicīgs process, ko gribas pēc iespējas ātrāk pabeigt un ko vada priekšsēdētājs, slavīnot sevi ar vārdiem: