Poziomy dojrzałości i demistyfikacja ładu korporacyjnego w ujęciu Boba Garratta

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje drugi poziom dojrzałości zarządu – fazę „niechętnej zgodności”. Jest to etap, w którym dyrektorzy uświadamiają sobie odpowiedzialność prawną i moralną swojej roli, jednak traktują ją jako uciążliwy obowiązek, a nie narzędzie budowania wartości. Autor ostrzega przed pułapką defensywnego compliance, czyli podejściem polegającym na formalnym „odhaczaniu” wymogów w celu uniknięcia kar, zamiast realnego zarządzania ryzykiem. Taka postawa tworzy iluzję bezpieczeństwa i oddziela ład korporacyjny od strategii biznesowej. Artykuł wskazuje, że przejście do profesjonalizmu wymaga zmiany myślenia: z pytania o to, jak się wytłumaczyć przed regulatorem, na pytanie o to, czy decyzja jest dobra dla długofalowego zdrowia i odporności organizacji.

The text analyzes the second level of board maturity—the 'reluctant compliance' phase. This is a stage where directors realize the legal and moral responsibilities of their role, yet treat it as a burdensome obligation rather than a tool for value creation. The author warns against the trap of defensive compliance: an approach based on formally 'checking boxes' to avoid penalties instead of real risk management. Such an attitude creates an illusion of security and separates corporate governance from business strategy. The article indicates that moving toward professionalism requires a shift in mindset: from asking how to justify oneself before a regulator, to asking whether a decision is good for the long-term health and resilience of the organization.

Artykuł analizuje ewolucję dojrzałości zarządów korporacyjnych, opierając się na koncepcji Boba Garratta, który przeciwstawia powierzchowny formalizm prawdziwemu profesjonalizmowi. Główną tezą jest twierdzenie, że współczesny ład korporacyjny (governance) nie może być jedynie „dekoracją prestiżu” czy systemem defensywnego compliance, mającym na celu uniknięcie kar. Autor argumentuje, że przejście od

poziomu „niechętnej zgodności” do „profesjonalnego zarządu” wymaga fundamentalnej zmiany tożsamości dyrektorów: z pasywnych obserwatorów i wykonawców woli CEO w świadomy zespół, który traktuje kierowanie organizacją jako odrębną, wymagającą ciągłej nauki profesję. Prawdziwy profesjonalizm objawia się w zdolności do integracji sprzecznych interesów (kapitału finansowego, ludzkiego i środowiskowego), odwadze zadawania niewygodnych pytań oraz odejściu od szkodliwych mitów biznesowych. W świecie polikryzysu, gdzie technologia AI i presja społeczna redefiniują zasady gry, zarząd musi stać się jednocześnie „mózgiem” (integrującym złożone dane) i „sumieniem” organizacji, aby zapewnić jej długoterminowe zdrowie i legitymację społeczną.

SŁOWA KLUCZOWE

ład korporacyjny | Bob Garratt | poziomy dojrzałości zarządu | defensywne compliance | niechętna zgodność | uczący się zarząd | profesjonalizm dyrektorski | odpowiedzialność zarządcza | ESG w biznesie | konserwatyzm proceduralny | polikryzys | kolektywna odpowiedzialność | intelektualna higiena | zarządzanie ryzykiem strategicznym

Niechętna zgodność jako pułapka defensywnego compliance

Drugi poziom dojrzałości zarządu jest psychologicznie bardziej interesujący niż pierwszy, ponieważ zaczyna się od przebudzenia. Niechętnie zgodny dyrektor nie jest już postacią całkowicie przypadkową. Coś zrozumiał. Pojął, że funkcja dyrektorska nie jest dekoracją kariery, że tytuł niesie odpowiedzialność, prawo nie pyta o komfort, a rada nie istnieje po to, by uprzejmie potwierdzać decyzje centrum wykonawczego. Problem w tym, że odkrycie to nie prowadzi go jeszcze do profesjonalizmu, lecz najpierw do irytacji. Przebudzenie nie jest dla niego wyzwoleniem, lecz przykrością. Zobaczył obowiązek, ale nie dostrzegł jeszcze sensu.

W tym stanie ład korporacyjny jawi się jako zatruty kielich. Jeszcze wczoraj funkcja dyrektora wyglądała jak nagroda: prestiż, wpływ i bliskość kluczowych decyzji. Dziś ta sama rola okazuje się systemem wymogów, ryzyk i koniecznością osobistej ekspozycji. Niechętnie zgodny dyrektor czuje się oszukany przez kulturę, która sprzedawała mu zarząd jako elegancki salon, a nie warsztat

odpowiedzialnego sterowania. Zaczyna rozumieć, że nie wystarczy „być przy stole” – trzeba wiedzieć, co ten stół prawnie i moralnie oznacza. To właśnie dlatego Garratt określa ten poziom jako rodzaj czyśćca.

Nie jest to już błoga ignorancja przypadkowych dyrektorów, ale nie jest to jeszcze stan uczenia się. To faza przykrego półświatła. Dyrektorzy wiedzą wystarczająco dużo, by odczuwać dyskomfort, lecz zbyt mało lub zbyt niechętnie, by przekształcić go w rozwój. Spełniają wymogi, ale robią to defensywnie. Traktują compliance jako uciążliwy koszt zewnętrzny, który najlepiej zminimalizować. Nie pytają, jak ład korporacyjny może budować wartość; pytają raczej, jak mało trzeba zrobić, aby nikt nie mógł się przyczepić. Ta mentalność minimum jest istotą drugiego poziomu.

Niechętnie zgodny dyrektor uczy się języka regulacji, ale nie języka odpowiedzialności. Wie, że niezbędne są komitety, raporty i ślady decyzyjne, lecz nie rozumie, że narzędzia te mają wartość tylko wtedy, gdy służą lepszemu widzeniu rzeczywistości. W przeciwnym razie stają się rekwizytami instytucjonalnego teatru. Można stworzyć cały pałac zgodności, nie posiadając ani odrobiny mądrości zarządczej; można odhaczyć wszystkie rubryki i nie zadać jednego kluczowego pytania.

Niechętnie zgodni dyrektorzy są szczególnie przywiązani do narracji o biurokratycznym ucisku. W ich opowieści regulatorzy, audytorzy czy standardy raportowania wspólnie przeszkadzają „prawdziwemu biznesowi”. Ta fraza bywa zdradliwa – często oznacza ona biznes wyobrażony jako przestrzeń wolną od pytań o koszty zewnętrzne i odpowiedzialność prawną. W tej wizji przedsiębiorczość jest szlachetna, dopóki ktoś nie zapyta, kto płaci rachunek za jej skutki uboczne. Wtedy pytający zostaje nazwany biurokratą.

Nie oznacza to, że krytyka nadregulacji jest bezzasadna. Byłoby intelektualnie leniwe udawać, że każda procedura jest konieczna. Garratt sam dostrzega, że współczesne compliance może przerodzić się w branżę chałupniczą, produkującą formalizmy duszące przedsiębiorczość. Problem nie polega na tym, że niechętnie zgodni dyrektorzy nigdy nie mają racji – czasem ją mają. Problem tkwi w fałszywym wniosku: skoro wiele regulacji jest niedoskonałych, to sama dyscyplina ładu korporacyjnego jest przeszkodą.

To błąd podobny do uznania, że skoro istnieją źli lekarze, medycyna jest zbędna. Drugi poziom dojrzałości charakteryzuje więc nie tyle brak świadomości, co zły stosunek do niej. Dyrektor wie, że powinien rozumieć więcej, ale broni się przed konsekwencjami tej wiedzy. Ma świadomość obowiązków, lecz nie chce uczynić z nich źródła profesjonalnej tożsamości. Wewnętrznie mówi: „tak, muszę to robić, ale niech mi nikt nie wmawia, że to jest istota biznesu”.

W ten sposób oddziela governance od tworzenia wartości, traktując ład jako koszt, a nie system odporności. A organizacja, która oszczędza na odporności, zwykle robi to do dnia pierwszej katastrofy. Niechętnie zgodni dyrektorzy często mylą zgodność z obroną przed karą, widząc w compliance jedynie tarczę przed regulatorem czy skandalem.

To podejście jest zrozumiałe, lecz zbyt wąskie. Prawdziwa funkcja ładu korporacyjnego nie polega na tym, aby organizacja wyglądała na bezpieczną dla zewnętrznych obserwatorów, ale by rzeczywiście umiała rozpoznawać ryzyka i podejmować decyzje możliwe do obrony intelektualnie oraz etycznie. Compliance defensywne pyta: czy będziemy mogli się wytłumaczyć? Governance profesjonalne pyta: czy to jest dobra decyzja dla przyszłego zdrowia organizacji?

W tym miejscu zaczyna się różnica między „odhaczaniem" a uczeniem się. Odhaczanie jest ruchem zamykającym: zadanie wykonane, dokument podpisany, można iść dalej. Uczenie się jest ruchem otwierającym.

Skoro pojawiło się ryzyko, co mówi ono o naszym modelu? Skoro procedura wykazała słabość, dlaczego wcześniej jej nie widzieliśmy? Skoro raport ESG wymaga danych, których nie mamy, co to mówi o naszej realnej wiedzy o wpływie firmy? I wreszcie: skoro audyt kultury organizacyjnej pokazuje lęk pracowników, jak wpływa to na jakość decyzji i sygnalizowanie nieprawidłowości?

Resentyment i opór przed odpowiedzialnością zarządczą

Niechętnie zgodny dyrektor chce po prostu zamknąć temat. Uczący się zarząd natomiast stara się zrozumieć, że ten temat dopiero się zaczyna. Drugi poziom dojrzałości bywa także przestrzenią resentymentu. Dyrektorzy, którzy niedawno odkryli rzeczywistą skalę swoich obowiązków, mogą czuć się nie tyle odpowiedzialni, co urażeni. Urażeni tym, że ktoś ogranicza ich autonomię. Urażeni faktem, że świat społeczny, prawny i środowiskowy puka do drzwi sali zarządu. Urażeni tym, że dawny komfort decydowania w wąskim gronie zostaje zakłócony przez interesariuszy. Urażeni koniecznością tłumaczenia się z kwestii, które wcześniej pozostawały niewidzialne. Ten resentyment łatwo przybiera formę języka wolności gospodarczej. Warto jednak zadać sceptyczne pytanie: czy naprawdę chodzi o wolność tworzenia wartości, czy raczej o wolność od odpowiedzialności za koszty tworzenia wartości? Niechętnie zgodny dyrektor chętnie kreuje się na ofiarę świata, który przestał rozumieć biznes. Mówi o „przeregulowaniu", „polityzacji gospodarki", „terrorze ESG", „roszczeniowości interesariuszy", „medialnych polowaniach", „aktywistycznej presji" i „braku zaufania do przedsiębiorców".

Część tych diagnoz może zawierać ziarno prawdy. Istnieją wadliwe regulacje, ideologiczne uproszczenia, powierzchowne kampanie oraz naciski, które nie uwzględniają realiów operacyjnych. Jednak profesjonalny zarząd nie może wykorzystywać niedoskonałości krytyków jako wymówki dla własnej niedojrzałości. To, że nie każdy strażak jest filozofem ognia, nie znaczy, że warto palić magazyn.

Pułapka niechętnej zgodności i konserwatyzmu proceduralnego

Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie ESG. Na drugim poziomie dojrzałości ESG bywa traktowane jak ciało obce – narzucony z zewnątrz język, który przeszkadza w „normalnym" prowadzeniu biznesu. Zarząd ogranicza się więc do minimum raportowania: zbiera dane, przygotowuje dokumenty i zatrudnia doradców, by jedynie zminimalizować straty reputacyjne. Nie pyta jednak, czy ryzyka środowiskowe i społeczne realnie wpływają na model organizacji. Pomija kwestie odporności łańcucha dostaw, stabilności zasobów naturalnych, zdrowia pracowników, zaufania lokalnej społeczności czy ewoluujących oczekiwań konsumentów.

W ten sposób ESG zostaje zredukowane do języka obowiązku. Tymczasem jego strategiczny sens – niezależnie od sporów o konkretne standardy – polega na uświadomieniu sobie, że firma działa w świecie, a nie w próżni. Niechętnie zgodni dyrektorzy są również mistrzami przerzucania winy. Gdy procedura okazuje się trudna, obwiniają regulatora; gdy raport ujawnia braki – dział compliance; gdy interesariusze zgłaszają oczekiwania – epokę roszczeń. Winą za brak zaufania pracowników obarczają komunikację wewnętrzną, presję dostawców przypisują rynkowi, a ryzyka technologiczne zrzucają na innowacje.

W tej logice zarząd rzadko analizuje własną rolę w projektowaniu systemu. Tymczasem istota governance polega właśnie na tym, by nie być jedynie komentatorem sił zewnętrznych, lecz odpowiedzialnym architektem reakcji organizacji na te siły. Na drugim poziomie dojrzałości szczególnie silny jest mechanizm obrony status quo. Dyrektorzy rozumieją konieczność zmian, lecz próbują je tak ograniczyć, by nie naruszyły dotychczasowego układu władzy, rytmu spotkań, sposobu przygotowywania agendy czy komfortu decydentów. Przyjmują nowe polityki bez zmiany praktyk. Deklarują troskę o interesariuszy, nie dopuszczając do głosu ich realnych potrzeb. Mówią o kulturze otwartości, jednocześnie karząc niewygodne pytania. Zatwierdzają szkolenia, lecz nie zmieniają sposobu pracy rady. To jest konserwatyzm proceduralny: instytucja zgadza się na reformę pod warunkiem, że reforma niczego istotnego nie zmieni. Piękny fortel, gdyby nie fakt, że rzeczywistość nie daje się wiecznie nabierać na formularze.

Jedną z przyczyn tej postawy jest lęk przed utratą dawnej tożsamości. Wielu dyrektorów trafia do zarządu po latach kariery menedżerskiej, przedsiębiorczej lub eksperckiej. Są przyzwyczajeni do tego, że wiedzą, działają i samodzielnie rozwiązują problemy. Tymczasem funkcja dyrektorska wymaga innego rodzaju pracy: bardziej refleksyjnej, systemowej i kolektywnej, a często mniej spektakularnej. Niechętnie zgodny dyrektor może odnosić wrażenie, że odebrano mu dawną sprawczość, podczas gdy w rzeczywistości zaproszono go do sprawczości wyższego rzędu. Wymaga ona jednak rezygnacji z iluzji samotnego bohatera. W zarządzie nie chodzi o to, by błyszczeć operacyjnie, lecz o to, aby całość organizacji nie oślepła.

Drugi poziom jest więc miejscem konfliktu między ego a funkcją. Ego mówi: „mam doświadczenie, znam biznes, nie potrzebuję lekcji". Funkcja odpowiada: „jesteś odpowiedzialny za coś, czego musisz się stale uczyć". Ego twierdzi: „nie będę się tłumaczył przed każdym interesariuszem", na co funkcja odpowiada: „organizacja istnieje w sieci zależności, których nie wolno lekceważyć". Gdy ego uznaje, że compliance zabija przedsiębiorczość, funkcja przypomina, że bez roztropnej kontroli przedsiębiorczość może stać się hazardem cudzym kosztem. Na argument ego: „zawsze tak działaliśmy", funkcja pyta: „czy świat, w którym tak działaliśmy, jeszcze istnieje?".

Niechętnie zgodni dyrektorzy często odczuwają dyskomfort wobec kolektywnej odpowiedzialności. W zarządzie nie jest ona prostą sumą prywatnych opinii – rada działa jako ciało. Dyrektor może mieć własne zdanie, ale uczestnicząc w decyzji, nie może później ukryć się za argumentami, że „inni bardziej naciskali", „nie był ekspertem" czy „nie chciał blokować". Kolektywna odpowiedzialność wymaga kolektywnej pracy poznawczej. Niechętnie zgodni dyrektorzy często jej unikają, gdyż jest ona wolniejsza i mniej wygodna niż indywidualne przekonanie o własnej niewinności.

Z tym wiąże się problem protokołu, który w kulturze drugiego poziomu bywa traktowany jako narzędzie ochrony. Ma on jedynie potwierdzić, że dyskusja się odbyła, materiały dostarczono i decyzja zapadła. W ten sposób protokół może stać się nekrologiem myślenia: eleganckim zapisem tego, że rada przeszła przez rytuał bez realnej konfrontacji z problemem. Garratt przywołuje w tym kontekście bon mot o najgorszym dźwięku na posiedzeniu zarządu – dźwięku otwierania protokołu. Jest w tym gorzki humor.

Compliance jako szkoła profesjonalizmu i przejście do etapu uczenia się

Protokół przypomina, że słowa wypowiedziane lub przemilczane w sali zarządu niosą za sobą konsekwencje. Dla niechętnie zgodnego dyrektora jest to przykre; dla profesjonalisty – konieczne.

Drugi poziom ma jednak wartość rozwojową, której nie wolno lekceważyć. Niechęć dowodzi przynajmniej tego, że dyrektor zderzył się z obowiązkiem. Frustracja może stać się początkiem nauki, o ile zostanie właściwie przepracowana. Człowiek narzekający na ciężar odpowiedzialności jest bliżej prawdy niż ten, który nie ma świadomości jej istnienia. Kluczowe jest to, czy zatrzyma się on w resentymentalnym minimum, czy uzna dyskomfort za sygnał niedopasowania starej tożsamości do nowej funkcji.

Drugi poziom jest więc nie tylko czyśćcem, ale i progiem. Można na nim zestarzeć instytucjonalnie, ale można też przez niego przejść. Przejście wymaga zmiany pytań. Zamiast zastanawiać się, ile trzeba zrobić, by spełnić wymogi, zarząd powinien zapytać: „czego te wymogi próbują nas nauczyć o naszej organizacji?". Zamiast szukać sposobów na ograniczenie ciężaru raportowania – dlaczego pewnych danych nie umiemy zebrać i co to mówi o naszym modelu kontroli? Zamiast pytać, jak nie dopuścić regulatora zbyt blisko – jak zbudować dojrzałość, by zewnętrzna kontrola nie odkrywała tego, co my powinniśmy wiedzieć wcześniej? I wreszcie: zamiast chronić zarząd przed krytyką, jak ochronić organizację przed błędami zarządu?

To różnica między mentalnością oblężonej twierdzy a mentalnością uczącego się systemu. Niechętnie zgodny zarząd musi odzyskać sens przedsiębiorczości. Prawdziwa przedsiębiorczość nie polega na ucieczce od odpowiedzialności, lecz na zdolności tworzenia wartości w warunkach ograniczeń: prawnych, społecznych, środowiskowych, technologicznych, finansowych i moralnych. Ograniczenia nie są jedynie przeszkodą – często stanowią rzetelną informację o rzeczywistości.

Firma, która nie potrafi zarabiać bez krzywdzenia ludzi, niszczenia zaufania lub obchodzenia prawa, nie odkryła genialnego modelu biznesowego, lecz lukę, która prędzej czy później stanie się kryzysem. Zarząd na drugim poziomie musi zrozumieć, że odpowiedzialność nie jest końcem przedsiębiorczości, lecz jej testem dorosłości. Compliance może być zatem albo więzieniem, albo szkołą. Staje się więzieniem, gdy zarząd widzi w nim wyłącznie zewnętrzny przymus i mnoży papier dla papieru. Staje się szkołą, gdy wymusza pytania o cel, proces, dane, kulturę oraz granice decyzji.

Nie każdy wymóg jest mądry, ale każdy może być okazją do sprawdzenia, czy organizacja wie, co robi. To rozróżnienie jest decydujące. Niechętnie zgodny dyrektor widzi rubrykę. Uczący się dyrektor dostrzega pytanie ukryte pod tą rubryką. Profesjonalista widzi jeszcze więcej: związek między tym pytaniem, przyszłym zdrowiem firmy a społecznym zaufaniem do instytucji.

Aby opuścić drugi poziom, zarząd musi przestać bronić się przed wiedzą i porzucić FOFO – lęk przed odkryciem własnych braków. Musi przyjąć, że niewiedza ujawniona wcześnie jest zasobem, a ukrywana długo – ryzykiem. Wymaga to zmiany rytmu pracy: mniej czasu na bierne przyjmowanie

dokumentów, więcej na zrozumienie założeń; mniej ceremonialnych prezentacji, więcej realnej debaty; mniej myślenia o regulatorze, więcej o celu; mniej obrony ego, więcej wspólnej nauki.

To nie jest kosmetyczna poprawka, lecz zmiana kultury. Tu rodzi się trzeci poziom: uczący się zarząd. Jego początkiem jest trudny akt uznania, że dyrektorowanie to prawdziwy zawód, a nie emerytura po karierze operacyjnej, nagroda za zasługi czy społeczny ornament. Uczący się zarząd nie traktuje obowiązków jako obelgi, lecz jako ramę profesjonalizacji. Nie pyta już, jak najmniej wiedzieć i nadal móc głosować, lecz jak zorganizować wspólne uczenie się, by decyzje były mądrzejsze niż suma przyzwyczajeń jego członków.

W tym momencie governance zaczyna oddychać. Compliance przestaje być duszną piwnicą, a staje się schodami prowadzącymi ku odpowiedzialnej wolności. Uczący się zarząd zaczyna się tam, gdzie kończy się urażona zgodność – gdy rada przestaje traktować ład korporacyjny jako karę za istnienie regulowanego świata, a zaczyna rozumieć go jako własną dyscyplinę profesjonalną.

Nie jest to przełom efektowny. Nie towarzyszą mu wielkie deklaracje, nowe logo czy konferencje o „transformacji przywództwa". Prawdziwy przełom jest cichszy i bardziej wymagający: grupa ludzi na szczycie organizacji uznaje, że musi uczyć się wspólnie, systematycznie i szybciej niż zmienia się otoczenie. Brzmi to skromnie, lecz w rzeczywistości jest rewolucją przeciwko dyrektorskiej pysze. Według Garratta Uczący się Zarząd stanowi trzeci poziom dojrzałości – pierwszy, na którym dyrektorzy w pełni akceptują swoją rolę publiczną, prawną i społeczną. Nie udają już, że tytuł wystarczy, i przestają narzekać wyłącznie na ciężar compliance.

Uczący się zarząd traktuje niewiedzę jako ryzyko

Zaczynają rozumieć, że kierowanie organizacją jest odrębnym zawodem, wymagającym własnej wiedzy, rytmów, języka, nawyków i etyki. Trzeci poziom jest momentem wyzwolenia: dyrektor przestaje bronić iluzji, że powinien wiedzieć wszystko od początku, a zaczyna budować kompetencję poprzez świadome uczenie się. To przejście wymaga odwagi, ponieważ nauka w zarządzie zaczyna się od uznania niedostatku. A niedostatek na szczycie instytucji jest trudny do wypowiedzenia. Im wyższa pozycja, tym większa pokusa, by niewiedzę maskować językiem pewności.

Uczący się zarząd dokonuje aktu odwrotnego: przestaje traktować niewiedzę jako prywatną kompromitację, a zaczyna widzieć w niej informację o obszarze ryzyka. Jeśli rada nie rozumie sztucznej inteligencji, klimatycznych konsekwencji modelu biznesowego, struktury łańcucha dostaw, oczekiwań interesariuszy, ryzyk prawnych czy kultury organizacyjnej, nie powinna udawać,

że problemu nie ma. Powinna zaprojektować proces uczenia się. Niewiedza ujawniona staje się wtedy początkiem rozwoju. Niewiedza ukrywana pozostaje materiałem wybuchowym.

Uczący się zarząd różni się od niechętnie zgodnego przede wszystkim stosunkiem do czasu. Zarząd drugiego poziomu chce „załatwić" obowiązki; ten trzeciego – stworzyć warunki rozumienia. Wymaga to przebudowy kalendarza, agendy i rytmu pracy. Jeśli posiedzenia rady wypełnia niemal wyłącznie sprawozdawczość, zatwierdzanie, kontrola wskaźników i formalne uchwały, nie ma miejsca na prawdziwe kierowanie. Rada może działać intensywnie, a mimo to nie wykonywać swojej funkcji.

Garratt stawia tu bardzo praktyczną tezę: zarząd musi budżetować czas i pieniądze na własną naukę, rozwój, ocenę oraz refleksję strategiczną. Bez budżetu czasu uczenie się pozostaje hasłem, a hasło w zarządzie jest najtańszą walutą pozoru. Ta kwestia jest bardziej radykalna, niż się wydaje. Większość organizacji deklaruje wagę strategii, lecz agendy mówią co innego. Strategia bywa punktem na końcu spotkania, gdy energia poznawcza uczestników jest już wyczerpana. Ryzyka długoterminowe omawia się po sprawach bieżących, a przyszłość trafia do punktu „różne".

To mówi o prawdziwej hierarchii organizacji więcej niż wszystkie deklaracje misji. Uczący się zarząd musi zatem dokonać przewrotu agendy: najważniejsze pytania nie mogą być dodatkiem do administrowania – muszą stać się centrum pracy rady. Garratt opisuje cztery obszary ramowe, które porządkują tę pracę: formułowanie polityki i przewidywanie, myślenie strategiczne, nadzór nad zarządzaniem oraz zapewnienie odpowiedzialności. To nie są rubryki do odhaczenia, lecz cztery tryby widzenia organizacji.

Pierwszy kieruje uwagę na zewnątrz i w przyszłość: jakie siły polityczne, środowiskowe, gospodarcze, społeczne, technologiczne i handlowe zmieniają warunki działania? Drugi przenosi refleksję do wnętrza: jak alokować zasoby, ludzi, kapitał, technologię i uwagę, by odpowiedzieć na te zmiany? Trzeci pilnuje bieżącej wykonawczości: czy menedżerowie realizują przyjęty kierunek, nie myląc sprawności operacyjnej z samowolą? Czwarty otwiera organizację na rozliczalność wobec interesariuszy: czy umiemy pokazać, za co odpowiadamy i jak wiemy, że działamy zgodnie z celem?

W dobrze funkcjonującej radzie te tryby nie są silosami, lecz tworzą cykl uczenia się. Zarząd patrzy na świat zewnętrzny, formułuje politykę, przekłada ją na strategię, nadzoruje wykonanie, zbiera sprzężenie zwrotne, rozlicza skutki i koryguje własne założenia. To nie linearna procedura, lecz żywy obieg informacji. Wizja Garratta jest bliska myśleniu systemowemu: organizacja to nie maszyna, w której wystarczy dokręcić śrubę, lecz układ zależności, w którym decyzje wracają do decydentów jako skutki. Kto nie buduje pętli uczenia się, skazuje się na powtarzanie błędów z coraz większą pewnością siebie.

Kluczowe jest tu pojęcie podwójnej pętli uczenia się. Uczenie pierwszego rzędu polega na poprawianiu działań w ramach przyjętych założeń: jeśli sprzedaż spada, zwiększamy aktywność handlową; jeśli koszty rosną, szukamy oszczędności; jeśli projekt się opóźnia, zmieniamy harmonogram. To bywa potrzebne, ale nie wystarcza. Uczenie drugiego rzędu pyta o same założenia: czy model sprzedaży jest nadal adekwatny? Czy oszczędności nie niszczą jakości? Czy projekt w ogóle powinien być kontynuowany? Czy wskaźniki sukcesu nie prowadzą nas w złym kierunku?

Uczący się zarząd nie tylko koryguje kurs – pyta, czy mapa, według której płynie, nadal opisuje morze. To dlatego musi wyjść poza kult dashboardów. Wskaźniki są niezbędne, by rada nie dryfowała w anegdotach, ale mogą one również hipnotyzować. Pokazują to, co mierzalne, a niekoniecznie to, co najważniejsze. Mogą przyciągać uwagę do krótkiego okresu, bo krótkoterminowość łatwiej policzyć, lub budować fałszywe poczucie kontroli, gdy organizacja widzi liczby, lecz nie rozumie przyczyn. Uczący się zarząd używa dashboardu jak instrumentu nawigacyjnego, a nie wyroczni. Patrzy na wskaźnik i pyta: co on pokazuje, czego nie pokazuje, kto go zdefiniował, jakie zachowania wzmacnia, jakie koszty ukrywa i co musiałoby się stać, abyśmy uznali, że wskaźnik nas oszukuje?

Strategia jako odpowiedzialne rozeznanie w złożoności świata

W tym miejscu kluczowe znaczenie zyskuje analiza otoczenia PPESTT, obejmująca czynniki polityczne, fizyczno-środowiskowe, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i handlowe. Jej wartość nie tkwi w stworzeniu kolejnego akronimu do prezentacji, lecz w zmuszeniu zarządu do spojrzenia szerzej niż tylko na własny rachunek wyników. Organizacja funkcjonuje w świecie, który nie pyta, czy rada ma czas na zgłębianie złożoności. Zmiany regulacyjne, napięcia geopolityczne, transformacja energetyczna, presja demograficzna, rozwój AI, migracje, oczekiwania społeczne, kryzysy dostaw czy zmiana wzorców pracy i konsumpcji – wszystkie te siły oddziałują jednocześnie.

Zarząd, który nie rezerwuje czasu na ich zrozumienie, nie jest oszczędny. Jest lekkomyślny. Uczący się zarząd musi zatem odnowić pojęcie strategii. W wielu organizacjach strategia stała się albo dokumentem wizerunkowym, albo zbiorem liczbowych ambicji. „Chcemy rosnąć", „chcemy być liderem", „chcemy zwiększyć udział w rynku", „chcemy poprawić efektywność", „chcemy skalować technologię" – to nie jest jeszcze strategia. To słownik życzeń. Strategia zaczyna się od rozpoznania ograniczeń, dokonywania wyborów i rezygnacji, mierzenia się z konfliktem wartości oraz odpowiedzialnej alokacji zasobów. Uczący się zarząd pyta nie tylko o to, co firma chce osiągnąć, lecz

także czego nie zrobi, jakich kosztów nie przerzuci, jakiego ryzyka nie podejmie i jaką wartość uzna za pozorną – a jaką cenę za zbyt wysoką, nawet jeśli rynek przez chwilę za nią nagradza.

Prowadzi to do fundamentalnego rozróżnienia między inteligencją a sprytem. Organizacje sprytne potrafią wykorzystywać luki, arbitraż regulacyjny, przewagi informacyjne, słabości kontrahentów, nieuwagę klientów czy krótkoterminową presję pracowników. Organizacje inteligentne rozumieją natomiast, że spryt bez odpowiedzialności niszczy zaufanie, a zaufanie jest infrastrukturą gospodarczą. Uczący się zarząd nie rezygnuje z przedsiębiorczości; przeciwnie – chce ją oczyścić z infantylnej wiary, że każda okazja jest strategią. Prawdziwa inteligencja instytucjonalna polega na rozpoznaniu, które zyski budują przyszłość, a które ją wyjadają od środka. Właśnie dlatego uczący się zarząd potrzebuje „inteligentnej naiwności" – pojęcia będącego jednym z najcenniejszych elementów aparatu Garratta.

W kulturze eksperckiej prostota pytania bywa mylona z brakiem wiedzy. Tymczasem w zarządzie pytania podstawowe są często najbardziej profesjonalne: „Dlaczego to robimy?", „Skąd wiemy, że klient tego potrzebuje?", „Co się stanie, jeśli nasze założenie o rynku jest błędne?", „Jakie dane przeczą rekomendacji?", „Czy ludzie najbliżej problemu mogą bezpiecznie powiedzieć nam prawdę?", „Czy ten zysk nie jest tylko przesuniętym kosztem?", „Co oznacza sukces z perspektywy społeczności, a nie tylko inwestora?". Takie pytania nie są hamulcem – są systemem wczesnego ostrzegania.

W epoce sztucznej inteligencji aspekt ten nabiera szczególnej wagi. AI potrafi analizować dane szybciej niż człowiek, wykrywać korelacje, generować scenariusze i wspierać decyzje, ale nie posiada sumienia organizacyjnego. Nie odpowiada prawnie za cel firmy i nie rozumie dobra wspólnego w sensie normatywnym. Nie rozróżnia samoistnie tego, co dopuszczalne, od tego, co jedynie możliwe. Może zwiększać skuteczność, ale może również automatyzować błędy, uprzedzenia i bezmyślność. Uczący się zarząd nie powinien traktować AI jak magicznego konsultanta, lecz jak potężne narzędzie, którego użycie wymaga większej, a nie mniejszej odpowiedzialności ludzkiej. Im sprawniejsza maszyna, tym ważniejszy sternik. Garrattowskie pojęcie human nous – ludzkiego rozsądku i rozeznania – stanowi tu antidotum na technokratyczną ucieczkę od odpowiedzialności. W organizacjach uwiedzionych technologią zbyt łatwo jest bowiem powiedzieć: „model wskazał", „system ocenił" lub „algorytm rekomenduje".

Zarząd jako strażnik jakości pytań i organizacyjnej pamięci

Zarząd nie może jednak schować się za systemem. Jeśli organizacja korzysta z narzędzi decyzyjnych, rada musi rozumieć ich konsekwencje, dane wejściowe, granice stosowalności oraz ryzyka prawne i dyskryminacyjne, a także brać odpowiedzialność za błędne rezultaty. „Śmieci na wejściu, śmieci na wyjściu" – ta stara maksyma informatyczna w epoce AI nabiera jeszcze surowszego znaczenia. Jeśli do systemu wprowadzimy uprzedzenia, złe definicje i błędnie postawione cele, otrzymamy chaos w wersji skalowalnej.

Uczący się zarząd musi zatem dbać nie tylko o dane, ale przede wszystkim o jakość pytań. Organizacje zazwyczaj inwestują więcej w systemy odpowiedzi niż w kulturę pytania. Kupują narzędzia analityczne, zatrudniają konsultantów i budują hurtownie danych, lecz jednocześnie nie tworzą warunków, w których można otwarcie powiedzieć: „to pytanie jest źle postawione". Tymczasem błędne pytanie działa jak źle ustawiony kompas – im szybciej idziemy, tym dalej oddalamy się od celu.

Rada musi stać się strażnikiem jakości pytań; to jedna z jej najważniejszych, choć najmniej docenianych funkcji. W praktyce wymusza to zmianę relacji między zarządem a menedżerami. Uczący się zarząd nie powinien mikrozarządzać, zamieniać posiedzeń w odprawy operacyjne ani dublować pracy CEO. Nie może jednak być też biernym odbiorcą menedżerskiej narracji. Musi prowadzić dialog wymagający: szanujący kompetencje wykonawcze, lecz niezależny poznawczo. Dobre pytanie nie jest atakiem na menedżera, lecz formą troski o organizację. Jeśli kultura firmy traktuje pytania jako brak zaufania, oznacza to, że zaufanie pomylono z nietykalnością – a ta w organizacji zazwyczaj stanowi przedsionek błędu.

Uczący się zarząd zmienia również sposób pracy z interesariuszami. Na niższych poziomach są oni często postrzegani jako źródło presji lub grupa, którą należy „obsłużyć komunikacyjnie". Na trzecim poziomie stają się źródłem wiedzy o realnych skutkach działania firmy. Pracownicy widzą, jak decyzje przekładają się na kulturę pracy; klienci sprawdzają, czy deklarowana wartość jest wartością doświadczaną; dostawcy wiedzą, czy firma buduje partnerstwo, czy jedynie przerzuca napięcia w dół łańcucha. Społeczność lokalna dostrzega, czy organizacja wzmacnia otoczenie, czy je eksploatuje, a regulatorzy widzą wzorce ryzyka.

Opinia publiczna, choć bywa nieprecyzyjna, jest czuła na utratę legitymizacji. Uczący się zarząd nie musi ulegać każdemu głosowi, ale musi umieć słuchać bez pogardy. Tu pojawia się kwestia transparentności. Dla zarządu niechętnego współpracy przejrzystość jest ryzykiem: im więcej

powiemy, tym łatwiej nas zaatakować. Dla zarządu uczącego się jest ona elementem sprzężenia zwrotnego. Nie chodzi o naiwne ujawnianie wszystkiego – organizacje mają swoje tajemnice handlowe i obowiązki poufności. Przejrzystość w sensie Garrattowskim to gotowość do pokazania logiki odpowiedzialności: jakie cele przyjmujemy, jakie ryzyka rozpoznajemy, jakie wartości deklarujemy i jak reagujemy na błędy. Bez przejrzystości nie ma zaufania, a bez zaufania każda organizacja prędzej czy później płaci podatek od podejrzliwości.

Uczenie się zarządu powinno przenikać do całej struktury. Jeśli rada zmienia sposób pracy, widać to po jakości pytań, reakcji na złe wiadomości, agendzie i gotowości do korekty. Kultura uczenia się nie powstaje z plakatu, lecz z reakcji władzy na niewygodną informację. Gdy pracownik widzi, że prawda jest karana, organizacja uczy się kłamać. Gdy menedżer wie, że zarząd chce słyszeć tylko dobre wieści, dostarczy je – choćby musiał je wyprodukować z mgły i PowerPointa. Jeśli jednak rada nagradza wczesne sygnalizowanie problemów, organizacja zaczyna odzyskiwać zmysły.

Kluczowym zadaniem jest zatem walka z amnezją organizacyjną. Instytucje często nie uczą się z błędów, bo nie chcą ich pamiętać. Po kryzysie następuje zmiana personalna, nowa strategia i nowy konsultant, ale głębokie wzorce pozostają te same. Uczący się zarząd pyta: co naprawdę wydarzyło się w poprzednich błędach? Jakie ostrzeżenia zignorowaliśmy? Kto miał rację za wcześnie i czy został wysłuchany? Co zmieniliśmy w systemie, a nie tylko w narracji?

Bez takiej pamięci organizacja jest skazana na kosztowną powtórkę. Historia wraca wtedy nie jako nauczycielka, lecz jako windykator. Nie jest to jednak klub refleksji oderwany od decyzji – rada nie jest seminarium uniwersyteckim. Ma podejmować decyzje i rozliczać wykonanie, ale decyzja bez uczenia się jest jedynie ruchem w warunkach półślepoty. Uczenie się nie zastępuje działania; ono podnosi jego jakość.

Najlepszy zarząd nie jest ani nerwowym egzekutorem, ani filozofującą radą mędrców bez odpowiedzialności. Jest ciałem, które potrafi myśleć dostatecznie głęboko, aby działać dostatecznie odpowiedzialnie. Trzeciemu poziomowi odpowiada szczególna cnota: pokora operacyjnie użyteczna. Nie chodzi o pozory skromności, lecz o konkretną zdolność przyznania, że świat może wiedzieć coś, czego zarząd jeszcze nie wie. Taka pokora pozwala aktualizować mapę i słuchać głosów młodszych, technicznych czy niewygodnych.

Od uczenia się do profesjonalnej architektury kierowania

Taka postawa pozwala otwarcie przyznać: „nasz poprzedni model przestał działać". Pycha natomiast każe mylić dawny sukces z wieczną racją. A dawna racja, pozostawiona bez aktualizacji, szybko staje się zabytkiem mentalnym z wysokimi kosztami utrzymania. Uczący się zarząd jest więc przeciwieństwem „zarządu bidetu" z gorzkiego bon motu przywoływanego przez Garratta: ciała, o którym wszyscy zakładają, że dodaje klasy, choć nikt nie wie, do czego służy.

Na trzecim poziomie rada odzyskuje swoją funkcję. Przestaje być dekoracją prestiżu, a staje się narzędziem inteligencji instytucjonalnej. Nie istnieje po to, by wyglądać poważnie, lecz by organizacja widziała dalej, pytała lepiej, działała rozumniej i wcześniej rozpoznawała koszty własnych decyzji.

Trzeci poziom nie jest jednak metą. Uczący się zarząd dopiero buduje pewną zdolność, którą musi teraz utrwalić, sformalizować i zakorzenić w procesach selekcji, oceny, rozwoju oraz odpowiedzialności. Musi przejść od entuzjazmu uczenia się do profesjonalnej dyscypliny; stać się zespołem, który nie uczy się jedynie od przypadku do przypadku, lecz posiada trwałą architekturę kierowania. Dopiero wtedy pojawia się czwarty poziom: Profesjonalny Zarząd.

To już nie grupa osób, które zrozumiały konieczność nauki, ale kolektyw, który uczynił z kierowania organizacją prawdziwą profesję – łącząc mózg i sumienie, przedsiębiorczość i kontrolę, niezależność myślenia i odpowiedzialność za wspólny cel. Profesjonalny zarząd jest u Garratta najwyższym poziomem dojrzałości, jednak nie należy go rozumieć jako eleganckiego zwieńczenia kariery czy certyfikowanego klubu osób biegłych w języku ładu korporacyjnego.

To nie tytuł do noszenia, lecz sposób pracy. Profesjonalny zarząd powstaje wtedy, gdy rada przestaje być zbiorem jednostek, przypadkowych autorytetów i honorowych nazwisk, a staje się świadomym zespołem odpowiedzialnym za kierunek, kontrolę oraz przyszłe zdrowie organizacji. Nie chodzi już tylko o wiedzę dyrektorów o potrzebie nauki, lecz o stworzenie trwałej architektury instytucjonalnej z uczenia się, selekcji, odwagi poznawczej i odpowiedzialności.

Garratt opisuje profesjonalny zarząd jako team apart – zespół osobny, ale nie oderwany; niezależny, ale nie wyniosły; kolektywny, ale nie stadny. Ta formuła pozwala odróżnić prawdziwą radę od luźnego zgromadzenia indywidualności. W wielu organizacjach zarząd jest jedynie sumą osób: ktoś zna finanse, ktoś branżę, ktoś reprezentuje inwestora lub pilnuje prawa. Choć

zestawienie kompetencji jest wartościowe, samo w sobie nie tworzy jeszcze zarządu. Tak jak z przypadkowo dobranych instrumentów nie powstaje orkiestra, lecz magazyn dźwięku.

Profesjonalny zarząd to kolektyw krytycznego myślenia

Profesjonalny zarząd to zespół, który potrafi myśleć wspólnie, spierać się bez rozbijania całości, łączyć odmienne perspektywy i podejmować decyzje, za które odpowiada jako jednolity organ. Kolektywność w tym wydaniu nie oznacza jednomyślności. Przeciwnie – zbyt łatwa zgoda powinna budzić nieufność. Jeśli wszyscy natychmiast przytakują sobie nawzajem, warto zapytać, czy mamy do czynienia z wyjątkową jasnością sprawy, czy raczej ze sprawnym konformizmem. Profesjonalna rada potrzebuje sprzeciwu, lecz sprzeciwu dojrzałego: opartego na argumentach, danych, doświadczeniu, intuicji strategicznej i trosce o cel organizacji.

Nie potrzebuje natomiast sprzeciwu teatralnego, służącego autoprezentacji, ani konfliktów personalnych udających debatę. W profesjonalnym zarządzie różnica zdań nie jest awarią kultury, lecz warunkiem jakości osądu. To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla funkcji przewodniczącego. W modelu profesjonalnym przewodniczący nie jest ceremoniarzem, właścicielem agendy ani strażnikiem spokoju rozumianego jako brak napięcia. Jego zadaniem jest tworzenie warunków, w których rada może działać jako rzeczywisty organ poznawczy i odpowiedzialnościowy. Musi dbać o jakość informacji, rytm pracy, przestrzeń na strategiczną debatę, prawo do niewygodnych pytań, równowagę głosów, relację z CEO, ocenę pracy rady oraz zdolność kolektywnego uczenia się. Dobry przewodniczący nie wygładza każdego sporu; odróżnia konflikt niszczący od produktywnego, wiedząc, że w sali zarządu zbyt szybka harmonia bywa formą instytucjonalnej narkozy.

Profesjonalny zarząd zachowuje szczególną niezależność wobec CEO. Garratt konsekwentnie odrzuca mit heroicznego dyrektora generalnego, który rzekomo sam „prowadzi firmę”. CEO jest kluczową postacią wykonawczą, ale nie jest właścicielem organizacji, monarchą strategii ani jedynym źródłem prawdy o przedsiębiorstwie. Profesjonalny zarząd wspiera CEO w realizacji przyjętego kierunku, lecz jednocześnie kontroluje, pyta, weryfikuje i ogranicza koncentrację władzy. Relacja rady z CEO musi być bliska, ale nie zależna; ufna, ale nie ślepa; partnerska, ale nie podporządkowana. Gdy rada zaczyna bać się CEO lub zachwycać nim bez hamulców, przestaje być organem nadzorczym, a staje się publicznością.

Profesjonalny zarząd nie jest również reprezentacją prywatnych życzeń akcjonariuszy. To jedna z najtrudniejszych lekcji, gdyż współczesny kapitalizm przez dekady utrwalał skrót myślowy, że spółka „należy” do akcjonariuszy. Garratt dekonstruuje ten mit, przypominając, że spółka jest

odrębnym bytem prawnym, a akcjonariusze posiadają akcje i związane z nimi uprawnienia, nie zaś organizację jako rzecz. W konsekwencji zarząd odpowiada za zdrowie firmy, jej cel, trwałość i relacje z interesariuszami, a nie za automatyczne spełnianie każdej krótkoterminowej presji kapitału.

Nie jest to antykapitalizm, lecz przypomnienie, że kapitalizm pozbawiony instytucjonalnego rozumu zamienia spółki w jednorazowe narzędzia ekstrakcji. Profesjonalny zarząd mierzy sukces szerzej niż tylko przez wynik finansowy. Nie dlatego, że finanse są nieważne – Finanse są tlenem organizacji. Bez nich firma słabnie, traci zdolność inwestowania, opłacania pracowników czy obsługi zobowiązań. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy tlen uznamy za jedyny sens istnienia. Garrattowska triada kapitałów – finansowego, fizyczno-środowiskowego i ludzkiego – pozwala spojrzeć na organizację jako system zależności. Profesjonalny zarząd rozumie, że długoterminowe zdrowie firmy wymaga równoważenia tych zasobów. Kapitał finansowy bez kapitału ludzkiego staje się pustą skorupą. Kapitał ludzki bez stabilnych podstaw materialnych i środowiskowych traci zdolność działania. Z kolei kapitał środowiskowy, lekceważony na rzecz finansów, powraca w postaci kosztów energii, surowców, regulacji, utraty reputacji i społecznej legitymizacji.

Profesjonalny zarząd jako mózg i sumienie organizacji

Najbardziej charakterystyczną cechą profesjonalnego zarządu jest zdolność myślenia „zarówno-i". Dyrektor o niskiej dojrzałości ulega fałszywym alternatywom: zysk albo etyka, przedsiębiorczość albo regulacja, szybkość albo kontrola, akcjonariusze albo interesariusze, technologia albo człowiek, autonomia biznesu albo odpowiedzialność społeczna.

Takie dychotomie są atrakcyjne, ponieważ upraszczają rzeczywistość do sporu stadionowego. Profesjonalny zarząd wie jednak, że prawdziwe dylematy są trudniejsze. Należy zarabiać, nie niszcząc jednocześnie warunków tego zarabiania. Trzeba działać szybko, zachowując możliwość korekty. Należy słuchać interesariuszy, nie ulegając przy tym każdej presji. Warto wykorzystywać AI, nie oddając jej jednak osądu. Trzeba szanować kapitał i pamiętać, że zaufanie społeczne jest również kapitałem – choć trudniejszym do wpisania w arkusz. Prowadzi to do koncepcji mózgu i sumienia organizacji. Profesjonalny zarząd pełni funkcję mózgu, ponieważ integruje informacje, rozpoznaje wzorce, przewiduje, uczy się, kwestionuje założenia i wyznacza kierunek. Jest jednocześnie sumieniem, gdyż pyta o granice dopuszczalnego działania, koszty przerzucane na innych oraz uczciwość wobec pracowników, klientów, społeczności, środowiska i przyszłych pokoleń.

Te dwie funkcje muszą współdziałać. Mózg bez sumienia tworzy cyniczną skuteczność. Sumienie bez mózgu tworzy bezradną szlachetność. Profesjonalny zarząd nie może pozwolić sobie na żadne z tych rozwiązań. Organizacja potrzebuje rozumu zdolnego do działania i wartości, które potrafią tym rozumem kierować. W praktyce oznacza to, że profesjonalizm nie traktuje etyki jako dodatku do strategii. Etyka nie jest broszurą rozdawaną po skandalu ani dekoracją raportu; jest immanentną częścią jakości decyzji. Gdy zarząd analizuje model biznesowy, musi pytać nie tylko o rentowność, ale i o uczciwość mechanizmu zysku. Oceniając łańcuch dostaw, powinien brać pod uwagę nie tylko koszt i terminowość, lecz również warunki pracy, przymus ekonomiczny, ryzyko nowoczesnego niewolnictwa, zależność od niestabilnych regionów czy podatność na szantaż. Wdrażając technologie, musi pytać o prywatność, dyskryminację, odpowiedzialność za automatyczne decyzje i wpływ na kompetencje ludzi. W profesjonalnym zarządzie pytanie etyczne nie zatrzymuje biznesu – ono sprawdza, czy ten biznes jest wart kontynuowania.

Profesjonalny zarząd posiada także sformalizowane procesy rozwoju, co odróżnia go od rady „uczącej się", która choć może wykazywać dobrą wolę, dopiero buduje swoją trwałość. Garratt podkreśla znaczenie selekcji, wdrażania, rozwoju, corocznej oceny i odwoływania dyrektorów. Nie są to techniczne dodatki, lecz warunki instytucjonalnej higieny. Jeśli dyrektorzy są powoływani bez jasnych kryteriów, wdrażani poprzez towarzyskie rozmowy, oceniani rytualnie, a odwoływani jedynie w sytuacji skandalu – organizacja nie posiada profesjonalnego zarządu.

Ma ona strukturę opartą na szczęściu, a szczęście jest bardzo złym regulaminem rady. Selekcja dyrektorów powinna wynikać z potrzeb organizacji, a nie z prestiżu kandydatów. Profesjonalny zarząd analizuje, jakich kompetencji, doświadczeń, temperamentów, niezależności i perspektyw potrzebuje, aby rozumieć przyszłe wyzwania. Nie dobiera ludzi wyłącznie dlatego, że są znani, wygodni, podobni do obecnych członków rady lub politycznie użyteczni. Różnorodność w tym ujęciu nie jest modnym hasłem, lecz narzędziem przeciwko grupowemu zaślepieniu. Rada złożona z osób widzących świat w ten sam sposób szybciej podejmuje decyzje, ale wolniej zauważa własne błędy. Jednolitość poznawcza jest komfortowa i właśnie dlatego bywa niebezpieczna.

Wdrożenie dyrektora powinno być równie poważnym procesem jak sama nominacja. Nowy członek rady musi poznać nie tylko dokumentację, lecz także kulturę organizacji, historię błędów, realne źródła władzy, kluczowe ryzyka, model finansowy, relacje z interesariuszami, strukturę prawną, jakość zarządzania, granice kompetencji oraz rytm pracy rady.

Profesjonalizm wymaga rygorystycznej weryfikacji i kontroli agendy

Profesjonalny zarząd nie wrzuca nowego człowieka na głęboką wodę z uprzejmym komunikatem, że „wszyscy sobie radzą". Jeśli funkcja jest poważna, proces wejścia w nią musi być równie poważny. W przeciwnym razie organizacja sama produkuje przypadkowych dyrektorów, a potem dziwi się, że przypadek nie zachowuje się jak profesjonalizm.

Ocena pracy rady również nie może być rytuałem wzajemnej uprzejmości. W organizacjach niedojrzałych ocena służy potwierdzeniu, że wszystko jest zasadniczo w porządku; w tych profesjonalnych – odkryciu tego, co należy poprawić. Czy rada poświęca strategii wystarczająco dużo czasu? Czy ma dostęp do informacji niezależnej od CEO? Czy rozumie ryzyka technologiczne i środowiskowe? Czy potrafi prowadzić spór? Czy interesariusze dysponują kanałami realnego sygnalizowania problemów? Czy dyrektorzy rzetelnie przygotowują się do posiedzeń, a przewodniczący zapewnia warunki do debaty? Czy ktoś dominuje rozmowę i czy milczenie nie jest mylone z konsensusem? Czy decyzje są monitorowane w czasie? Bez takich pytań ocena rady jest jak badanie lekarskie wykonywane przez lustro.

Profesjonalny zarząd musi mieć także odwagę odwoływania. To temat niewygodny, gdyż środowiska władzy cenią stabilność personalną i niechętnie naruszają komfort swoich członków. Jednak jeśli dyrektorowanie jest profesją, to brak kompetencji, zaangażowania czy przygotowania, a także konflikty interesów, uporczywy konformizm, dominacja ego lub niezdolność do nauki muszą mieć swoje konsekwencje. W przeciwnym razie cała opowieść o profesjonalizmie pozostaje jedynie retoryką. Organizacja, która potrafi zwolnić pracownika za słaby wynik, ale nie potrafi rozliczyć dyrektora za słabe kierowanie, cierpi na feudalną asymetrię odpowiedzialności.

Profesjonalny zarząd inaczej podchodzi również do agendy – nie przyjmuje jej biernie, gdyż wie, że agenda jest architekturą uwagi. Jeśli rada nie kontroluje własnej agendy, nie kontroluje swojej funkcji. To, co trafia na początek spotkania, otrzymuje największą energię poznawczą; to, co ląduje na końcu – jedynie resztki. To, czego w agendzie brakuje, często przestaje istnieć dla organizacyjnej świadomości. Dlatego profesjonalna rada dba, aby sprawy strategiczne, ryzyka systemowe, polikryzysy, kapitał ludzki, środowisko, technologia, interesariusze i kultura organizacyjna nie były jedynie dodatkiem do finansów, lecz pełnoprawną częścią kierowania.

W tym modelu finanse nie zostają zdegradowane, lecz osadzone w kontekście. Profesjonalny zarząd nie pyta tylko o wynik. Pyta, jak został on osiągnięty, czy jest powtarzalny i czy nie wynika z przerzucenia kosztów, ukrytego niedoinwestowania lub ryzykownej eksploatacji luki prawnej, co

mogłoby obniżyć odporność organizacji. Zysk jest konieczny, ale nie każdy zysk jest równie zdrowy. Istnieją zyski, które karmią przyszłość, i takie, które ją wyjadają. Są wyniki świadczące o sile modelu oraz takie, które dowodzą, że ktoś właśnie spienięża reputację, ludzi albo zasoby naturalne.

Profesjonalizm jako etyczna dyscyplina i sprawiedliwe widzenie

Profesjonalny zarząd powinien umieć odróżnić jedno od drugiego. Szczególnie ważnym polem profesjonalizacji jest relacja z ryzykiem. Zarządy o niskiej dojrzałości często traktują ryzyko jako coś, co należy zminimalizować w raporcie lub przesunąć na dział prawny. Profesjonalny zarząd rozumie natomiast, że ryzyko jest nieodłącznym elementem przedsiębiorczości, lecz wymaga dyscypliny. Nie każde ryzyko jest złe; szkodliwe jest to nieuświadomione, źle wycenione, przerzucone na bezsilnych, ukryte pod językiem optymizmu lub podejmowane przez tych, którzy zyskają, podczas gdy inni zapłacą cenę. Profesjonalny zarząd pyta zatem nie tylko: „jakie jest ryzyko?", ale także: „kto je ponosi?", „kto na nim zarabia?", „kto może je zatrzymać?" oraz „kto zostanie z kosztami, jeśli się ono zmaterializuje?".

Profesjonalny zarząd staje się tym samym instytucją sprawiedliwego widzenia. Dostrzega nie tylko centrum, lecz także peryferie skutków. Widzi nie tylko inwestora, ale również pracownika, dostawcę, klienta, społeczność, środowisko i przyszłe pokolenia użytkowników infrastruktury, zasobów lub zaufania. Nie chodzi tu o sentymentalne rozszerzanie odpowiedzialności bez granic, lecz o rozpoznanie, że organizacje funkcjonują w ekosystemach, a ignorowanie tego faktu jest błędem strategicznym. Firma niszcząca własne otoczenie społeczne, prawne, przyrodnicze lub reputacyjne zachowuje się jak człowiek podcinający gałąź i jednocześnie raportujący wzrost produktywności piły.

Profesjonalny zarząd musi być także odporny na szkodliwe slogany współczesnego biznesu. „Move fast and break things", „fake it until you make it", „greed is good" czy „shareholder value" rozumiane jako absolut – wszystkie te hasła Garratt traktuje jako intelektualne potworności, gdyż zamieniają one złożoność organizacji w agresywną prostotę. Profesjonalna rada nie daje się uwieść bon motom usprawiedliwiającym niedojrzałość. Wie, że szybkość bez odpowiedzialności jest hazardem, a udawanie bez kompetencji jest oszustwem w fazie larwalnej. Chciwość nie stanowi strategii, lecz jest skrótem do erozji zaufania. Z kolei wartość dla akcjonariuszy oderwana od zdrowia organizacji przypomina sprzedaż dachu, żeby poprawić wynik domu przed zimą.

Ważnym elementem profesjonalnego zarządu jest również zdolność do komunikacji z opinią publiczną. Organizacje nie działają już w świecie, w którym ich legitymizacja wynika wyłącznie z formalnego prawa własności, pozycji rynkowej czy technicznej zgodności. Społeczeństwa coraz częściej pytają, w jaki sposób firmy zarabiają, jak traktują ludzi i wpływają na środowisko, jak wykorzystują dane, optymalizują podatki, kształtują lokalne rynki pracy oraz reagują na kryzysy.

Profesjonalny zarząd jako organ integracji i odpowiedzialności

Opinia publiczna bywa nieprecyzyjna, emocjonalna i podatna na uproszczenia, jednak ignorowanie jej jest błędem. Profesjonalny zarząd nie rządzi w lęku przed opinią, ale nie lekceważy jej również jako zwykłego hałasu. Rozumie, że zaufanie społeczne jest częścią infrastruktury działania.

Profesjonalizm nie oznacza jednak miękkiej zgody na każde żądanie interesariuszy. Zarząd musi potrafić podejmować decyzje trudne, czasem niepopularne i obciążone kosztami. Różnica polega na tym, że wybory te powinny być uzasadnione, przemyślane, proporcjonalne, zgodne z celem organizacji i możliwe do rozliczenia. Profesjonalny zarząd nie jest zakładnikiem wszystkich oczekiwań; to organ, który waży je w świetle długoterminowego zdrowia firmy oraz odpowiedzialności za całość ekosystemu. Jego rola jest trudniejsza niż funkcja populistycznego krytyka czy krótkoterminowego inwestora. Musi działać w napięciu, a nie uciekać od niego.

W myśli Garratta szczególnie mocno wybrzmiewa triada wartości: odpowiedzialność, prawość i przejrzystość. Nie są to cnoty do wywieszenia na ścianie, lecz warunki działania profesjonalnego zarządu. Odpowiedzialność oznacza jasność co do tego, kto odpowiada, za co i wobec kogo. Prawość sprawia, że decyzje nie są jedynie technicznie dopuszczalne, lecz uczciwe w świetle celu i skutków. Przejrzystość zaś gwarantuje, że logika decyzji, ryzyk i rezultatów może zostać poddana rozumnemu oglądowi.

Bez odpowiedzialności władza rozprasza się w mgle. Bez prawości inteligencja staje się cyniczna. Bez przejrzystości zaufanie umiera, a wraz z nim rośnie koszt każdej kolejnej decyzji. Profesjonalny zarząd stanowi odpowiedź na polikryzys nie dlatego, że rozwiązuje wszystkie problemy świata, lecz ponieważ tworzy zdolność do działania w rzeczywistości wieloproblemowej. Nie wystarczy już posiadać osobnych strategii finansowych, technologicznych, HR, klimatycznych czy komunikacyjnych. Potrzebny jest organ zdolny integrować ich sprzeczności. Polikryzys nie przychodzi do firmy w osobnych segregatorach. Przychodzi jednocześnie: przez koszty energii, dostępność ludzi, regulacje, reputację, dane, konflikty geopolityczne, migracje, łańcuchy dostaw,

oczekiwania konsumentów, presję lokalnych społeczności i tempo technologii. Profesjonalny zarząd jest niezbędny właśnie dlatego, że świat przestał mieścić się w silosach.

Nie należy jednak idealizować profesjonalnego zarządu jako stanu doskonałości. To nie rada nieomylna, lecz zdolna do korekty. Nie jest wolna od konfliktów, ale potrafi czynić je produktywnymi. Nie zna przyszłości, lecz umie przygotować się na jej niepewność. Nie eliminuje ryzyka, lecz odróżnia ryzyko odpowiedzialne od lekkomyślności. Nie zastępuje menedżerów, lecz ustanawia kierunek, w którym mogą oni działać z jasnością. Nie ulega każdemu interesariuszowi, choć potrafi słuchać ich bez pogardy. Nie jest moralnie czysta dzięki samej deklaracji wartości – codziennie sprawdza, czy te wartości realnie wpływają na decyzje.

To właśnie odróżnia czwarty poziom dojrzałości od wcześniejszych. Przypadkowy dyrektor nie wie, w co wszedł. Niechętnie zgodny wie, ale się złości. Uczący się zarząd zaczyna budować zdolność, natomiast profesjonalny tworzy trwałą praktykę odpowiedzialnego kierowania. Jest to organ, który potrafi powiedzieć „nie" nawet atrakcyjnej okazji, jeśli cena jest ukryta w cudzym ryzyku. Umie powiedzieć „nie wiem" bez utraty autorytetu, gdyż wie, że ten rośnie z uczciwego poznania, a nie z aktorstwa. Potrafi powiedzieć „sprawdźmy" bez paraliżu oraz „zmieniamy kurs" bez traktowania korekty jako porażki. Umie przyznać: „to nasza odpowiedzialność", gdy łatwiej byłoby wskazać regulatora, rynek, technologię lub podwładnych.

Profesjonalny zarząd to instytucjonalna odpowiedź na starą chorobę władzy: przekonanie, że wysokość stanowiska zwalnia z nauki. Garratt odwraca ten porządek. Im wyższa funkcja, tym większy obowiązek uczenia się. Im większy wpływ, tym większa potrzeba pokory. Im bardziej złożony świat, tym mniej wolno udawać prostotę. Im większa organizacja, tym ważniejsze staje się sumienie jej mózgu.

Jeśli ktoś uważa to za zbyt wymagające, być może odkrył najważniejszą prawdę o funkcji dyrektora: nie jest ona dla tych, którzy lubią prestiż, lecz dla tych, którzy potrafią unieść odpowiedzialność. Profesjonalny zarząd nie powstaje wyłącznie przez dodanie szkoleń i procedur. Musi najpierw oczyścić pole z mitów, które od lat pasożytują na języku biznesu.

Mity są groźniejsze niż zwykłe błędy, ponieważ brzmią jak zdrowy rozsądek. Powtarza się je na konferencjach, w podręcznikach, mediach ekonomicznych i salach zarządów. Ich siła polega na upraszczaniu rzeczywistości do formy wygodnej dla władzy. Garrattowska demistyfikacja ładu korporacyjnego jest więc nie tyle dodatkiem do teorii, ile warunkiem jej zrozumienia. Dopóki zarządy wierzą w fałszywe opowieści o sobie, będą reprodukować własną niedojrzałość. Pierwszy i najbardziej wpływowy mit głosi, że ład korporacyjny to po prostu zarządzanie. To pozornie niewinne uproszczenie ma poważne konsekwencje.

Rozróżnienie governance od managementu i własności

Jeśli governance zostaje utożsamione z managementem, rada traci własną tożsamość. Zaczyna albo wchodzić w buty menedżerów, mikrozarządzając sprawami operacyjnymi, albo biernie zatwierdzać to, co przygotował zespół wykonawczy. W obu przypadkach przestaje pełnić swoją funkcję. Zarządzanie pyta o wykonanie; ład korporacyjny pyta o kierunek, cel, kontrolę, przyszłe zdrowie organizacji i odpowiedzialność. Menedżerowie operują w logice codziennego działania, podczas gdy rada powinna pracować w logice sterowania systemem w czasie. Gdy te role się zlewają, organizacja traci jeden z najważniejszych mechanizmów bezpieczeństwa: zdolność spojrzenia na siebie z poziomu całości.

Ten mit jest wygodny, ponieważ pozwala awansować sprawnych menedżerów do roli dyrektorów bez pytania o to, czy rozumieją specyfikę nowej funkcji. Skoro zarządzanie i governance mają być w zasadzie tym samym, wystarczy doświadczenie operacyjne, intuicja biznesowa i pewność siebie. Garratt pokazuje jednak, że jest odwrotnie.

Dyrektorowanie nie jest przedłużeniem kariery menedżerskiej, lecz jakościowo inną profesją. Menedżer może być mistrzem realizacji, a jednocześnie nie mieć nawyku kwestionowania założeń strategicznych. Może świetnie rozwiązywać łamigłówki wewnątrz systemu, nie potrafiąc zapytać, czy sam system ma przyszłość. W sali zarządu dawna kompetencja bywa zasobem, ale staje się pułapką, gdy człowiek nie rozumie, że zmienił poziom odpowiedzialności.

Drugi mit głosi, że akcjonariusze są właścicielami firmy. To jedno z najbardziej zakorzenionych uproszczeń współczesnego kapitalizmu. W potocznym języku brzmi to przekonująco: ktoś kupił akcje, więc „posiada firmę”. Garratt przypomina jednak, że z perspektywy prawnej spółka jest odrębnym bytem; akcjonariusze posiadają akcje i związane z nimi prawa, a nie samą organizację jako przedmiot.

Ta różnica nie jest akademicką subtelnością – od niej zależy rozumienie obowiązków zarządu. Jeśli firma jest traktowana jak rzecz należąca do akcjonariuszy, zarząd staje się jedynie wykonawcą ich krótkoterminowej woli. Jeśli zaś firma jest rozumiana jako odrębna instytucja, zarząd odpowiada za jej długoterminowe zdrowie, cel, zdolność przetrwania i relacje z całym ekosystemem interesariuszy.

Mit własności akcjonariuszy jest szczególnie atrakcyjny dla tych, którzy chcą sprowadzić złożoność firmy do jednego miernika: wartości dla akcjonariuszy. Problem nie polega na tym, że interes akcjonariuszy byłby nieważny – jest on istotny. Kapitał powierzony organizacji zasługuje na ochronę, rentowność i uczciwe traktowanie. Problem zaczyna się wtedy, gdy interes ten zostaje

zredukowany do krótkoterminowego wyniku, a firma do instrumentu ekstrakcji. Profesjonalny zarząd musi zadać trudniejsze pytanie: czy działania podejmowane dziś rzeczywiście budują wartość firmy jako żywej instytucji, czy jedynie transferują przyszłą wartość do teraźniejszego wyniku? Czasem to, co wygląda jak tworzenie wartości dla akcjonariuszy, jest w rzeczywistości sprzedażą odporności organizacji na raty.

Demistyfikacja roli lidera, kompetencji i formalizmu

Trzeci mit dotyczy heroicznego CEO. W kulturze biznesowej dyrektor generalny często jawi się jako wizjoner, strateg i główny twórca wartości – osobowość zdolna samodzielnie „nieść" organizację. Takie przywództwo może być realne i cenne, jednak mit zaczyna się w momencie, gdy CEO zostaje postawiony ponad zarządem w sensie symbolicznym, poznawczym lub faktycznym. Garratt przypomina, że to zarząd jako ciało ponosi odpowiedzialność za kierunek i kontrolę organizacji. CEO jest najwyższym menedżerem wykonawczym, a nie monarchą instytucji. Gdy rada zostaje sprowadzona do roli publiczności dla lidera, ład korporacyjny zamienia się w dworski rytuał.

A dwory mają pewną fatalną właściwość: niezwykle sprawnie produkują dobre wiadomości dla władcy. Mit heroicznego CEO jest uwodzicielski, ponieważ ludzie preferują proste opowieści personalne. Łatwiej zrozumieć firmę przez twarz lidera niż przez architekturę instytucji; łatwiej wierzyć w geniusza, niż analizować system zachęt, kontroli, informacji i odpowiedzialności. Jednak im silniejszy CEO, tym silniejszy powinien być zarząd. Nie po to, by sabotować przywództwo, lecz by je cywilizować, uzupełniać, kontrolować i chronić przed własną siłą. Wielu liderów upada nie z braku energii, lecz dlatego, że nikt w porę nie miał odwagi powiedzieć: „to założenie jest błędne", „to ryzyko jest niedopuszczalne", „ta strategia niszczy kulturę" lub „ta szybkość jest ślepa". Rada, która nie potrafi powiedzieć CEO „nie", potrafi najwyżej klaskać do momentu zderzenia.

Czwarty mit głosi, że nominacja na dyrektora jest dowodem kompetencji. To przekonanie napędza system przypadkowych osób w radach. W kulturze prestiżu zaproszenie do zarządu traktuje się jako potwierdzenie, że ktoś „się nadaje", tymczasem nominacja dowodzi jedynie faktu powołania.

Nie jest ona dowodem na to, że dana osoba rozumie obowiązki prawne, rolę rady, trzy kapitały, ryzyka systemowe czy relacje interesariuszy. Nie potwierdza zrozumienia różnicy między zarządzaniem a kierowaniem ani świadomości własnej odpowiedzialności. To tak, jakby uznać, że samo wręczenie steru czyni kogoś nawigatorem. Może i czyni – ale tylko w bajce pisanej przez dział PR. Mit ten jest szczególnie niebezpieczny, gdyż eliminuje pokorę na starcie. Człowiek powołany do zarządu powinien zapytać: czego muszę się nauczyć, aby nie stać się zagrożeniem?

Zamiast tego często słyszy od otoczenia gratulacje i zapewnienia o „świetnym wyborze". Gratulacje są przyjemne, ale nie zastąpią merytorycznego wdrożenia. Profesjonalizacja wymaga przyjęcia zasady odwrotnej: im wyższa funkcja, tym większy obowiązek uczenia się. Jeśli nominacja staje się końcem rozwoju, organizacja produkuje dyrektorów trofealnych. Jeśli zaś staje się początkiem systematycznego przygotowania, pojawia się szansa na rzeczywistą odpowiedzialność.

Piąty mit zakłada, że compliance gwarantuje dobry ład korporacyjny. Jest on powszechny w organizacjach, które chcą czuć się bezpiecznie dzięki formalnościom. Raporty są sporządzone, procedury przyjęte, komitety powołane, a audyty wykonane. Na papierze wszystko wygląda nienagannie. Problem polega na tym, że zgodność formalna nie jest tożsama z jakością osądu. Compliance może wykrywać naruszenia i budować ślad odpowiedzialności, ale nie zastąpi odwagi zadawania pytań, rozumienia modelu biznesowego, etycznej wyobraźni czy zdolności do korekty kursu. Można mieć zgodność, nie mając mądrości. Można posiadać politykę etyczną przy jednoczesnej kulturze strachu lub raport ESG maskujący model przerzucania kosztów. Papier cierpliwie przyjmie każdą deklarację; rzeczywistość jest mniej uprzejma.

Szósty mit stanowi lustrzane odbicie poprzedniego: przekonanie, że więcej regulacji zawsze oznacza lepszy ład. Również ten pogląd Garratt odrzuca.

Nadmiar formalizmów może prowadzić do kostnienia organizacji. Zabija debatę, przesuwa uwagę z rzeczywistości na dokumenty i wzmacnia przemysł doradczo-sprawozdawczy, tworząc złudzenie, że odpowiedzialność została skutecznie outsourcingowana do formularzy. Więcej nie zawsze znaczy lepiej. Czasem oznacza po prostu ciężej, wolniej i głupiej.

Demistyfikacja błędnych przekonań o roli i celach zarządu

Profesjonalny ład korporacyjny wymaga regulacji, ale takich, które służą osądowi, a nie go zastępują. Najgorszy możliwy system to ten, w którym dyrektorzy są zbyt obciążeni formalnościami, by myśleć, i zbyt zabezpieczeni proceduralnie, by czuć odpowiedzialność. Siódmy mit głosi, że zysk finansowy jest jedyną miarą sukcesu zarządu. To mit prosty, elegancki i niszczący. Prosty, bo oferuje jeden miernik. Elegancki, bo pozwala łatwo porównywać, nagradzać i rozliczać. Niszczący, bo redukuje organizację do funkcji finansowej, ignorując kapitał ludzki, środowiskowy, społeczny i reputacyjny. Garratt nie odrzuca zysku — byłoby to dziecinne.

Odrzuca jednak fetysz zysku oderwanego od sposobu jego osiągania i skutków jego produkcji. Profesjonalny zarząd musi pytać, czy wynik finansowy jest objawem zdrowia, czy gorączką. Firma

może wykazać świetny rezultat dzięki praktykom, które niszczą lojalność pracowników, stabilność dostawców, jakość produktu, zaufanie klientów albo odporność środowiskową. Wtedy zysk nie jest sygnałem sukcesu, lecz zapowiedzią opóźnionego kryzysu. Ósmy mit dotyczy fałszywej alternatywy: zysk albo etyka. W tej narracji odpowiedzialność społeczna jawi się jako luksus, na który można sobie pozwolić po osiągnięciu wyniku, a moralność jest traktowana jako miękka przeszkoda dla twardej gospodarki. Takie myślenie jest intelektualnie leniwe. Etyka nie polega na tym, aby firma przestała zarabiać, lecz na pytaniu, jakie formy zarabiania są zgodne z jej celem, prawem, długoterminowym zdrowiem i odpowiedzialnością za skutki. Nieetyczny model biznesowy może być rentowny przez pewien czas, zwłaszcza jeśli koszty ponoszą inni, ale nie czyni go to strategicznie mądrym. Czyni go jedynie zależnym od ciszy ofiar, opóźnienia regulatora i krótkiej pamięci rynku. To dość krucha strategia, choć czasem ubrana w bardzo drogi garnitur.

Dziewiąty mit głosi, że dyrektor winien jest lojalność przede wszystkim przewodniczącemu, CEO albo dominującemu akcjonariuszowi. W rzeczywistości podstawową lojalnością dyrektora jest lojalność wobec celu, prawa i długoterminowego zdrowia organizacji. To rozróżnienie jest kluczowe, gdyż w praktyce naciski personalne bywają silniejsze niż abstrakcyjne obowiązki. Łatwiej zawieść zasadę niż człowieka siedzącego naprzeciwko; łatwiej milczeć dla świętego spokoju, niż sprzeciwić się osobie, która zaprosiła nas do rady. Profesjonalizm dyrektorski zaczyna się jednak tam, gdzie lojalność nie degeneruje się w zależność. Prawdziwa lojalność wobec organizacji może wymagać sprzeciwu wobec ludzi, którzy chwilowo utożsamiają się z nią zbyt wygodnie.

Dziesiąty mit mówi, że każda porażka organizacji jest dowodem bezprawia albo złego zarządu. To błąd. Biznes wiąże się z ryzykiem. Nie każda nieudana inwestycja jest skandalem, nie każda błędna prognoza dowodem niekompetencji i nie każda strata jest winą. Profesjonalny ład korporacyjny nie może zmienić zarządów w grupy ludzi sparaliżowanych lękiem przed odpowiedzialnością. Należy odróżnić odpowiedzialne podjęcie ryzyka od oszustwa, korupcji, rażącej niekompetencji albo świadomego ignorowania sygnałów ostrzegawczych. Prawo i dobra praktyka powinny chronić rozumne ryzyko, bo bez niego organizacje nie tworzą przyszłości, ale nie mogą chronić dyrektorów, którzy mylą ryzyko z brakiem staranności.

Jedenasty mit głosi, że funkcja dyrektora to emerytura po karierze menedżerskiej. W wielu środowiskach rada bywa traktowana jako miejsce dla osób, które "już zrobiły swoje", a teraz mogą doradzać i użyczać doświadczenia. Doświadczenie jest cenne, ale jeśli nie łączy się z ciągłym uczeniem, szybko zamienia się w muzeum dawnej skuteczności. Świat polikryzysów, AI, transformacji energetycznej, globalnych łańcuchów dostaw czy napięć społecznych nie da się prowadzić wyłącznie wspomnieniem o tym, jak kiedyś robiło się biznes. Dyrektorowanie nie jest odpoczynkiem po odpowiedzialności — jest nowym rodzajem odpowiedzialności.

Dwunasty mit mówi, że milczenie chroni firmę przed problemami. To jedna z najbardziej kosztownych iluzji. Milczenie może chwilowo ratować atmosferę, relacje czy komfort posiedzenia, ale nie chroni organizacji; przeciwnie, pozwala problemom dojrzewać w ciemności. W sali zarządu milczenie rzadko jest neutralne — częściej oznacza lęk, konformizm, brak przygotowania, zależność od CEO lub konflikt interesów. Profesjonalny zarząd musi traktować milczenie jako sygnał diagnostyczny. Jeśli ważne pytania nie padają, trzeba zapytać dlaczego. Jeśli stale mówią te same osoby, należy sprawdzić, co wiedzą pozostali. Jeśli nikt nie zgłasza sprzeciwu, warto zweryfikować, czy konsensus jest realny, czy tylko wygodny.

Trzynasty mit głosi, że opinia publiczna jest zbyt niekompetentna, by rozumieć ład korporacyjny. Garratt zauważa, że choć krytyka społeczna bywa nieartykułowana i emocjonalna, nie oznacza to, że należy ją lekceważyć. Społeczeństwo może nie znać technicznego języka zarządów, ale bezbłędnie rozpoznaje skutki: niesprawiedliwość, wyzysk, degradację środowiska czy arogancję władzy. Profesjonalny ład korporacyjny powinien dążyć do tego, aby standardy kierowania organizacją były zrozumiałe także poza wąskim kręgiem specjalistów. Jeśli instytucje wpływają na życie publiczne, nie mogą domagać się zaufania, jednocześnie ukrywając logikę własnej odpowiedzialności za mgłą żargonu.

Interesariusze i technologia wymagają ludzkiego osądu

Czternasty mit zakłada, że interesariusze stanowią przeszkodę dla biznesu. Taki pogląd wynika z postrzegania firmy jako zamkniętym urządzeniu do wytwarzania zysku, podczas gdy w rzeczywistości są oni częścią ekosystemu, który umożliwia jej istnienie. Pracownicy dostarczają kompetencje i lojalność, klienci – zaufanie i przychody, a dostawcy zapewniają ciągłość działania. Społeczności lokalne dają infrastrukturę, przyzwolenie i kontekst społeczny, natomiast państwo gwarantuje porządek prawny, sądy, edukację, bezpieczeństwo oraz stabilność. Środowisko zaś dostarcza niezbędnych zasobów i warunków materialnych. Traktowanie tych relacji jako obciążenia jest strategiczną ślepotą. Owszem, interesariusze mają sprzeczne oczekiwania i nie każdy ich postulat jest słuszny, jednak profesjonalny zarząd nie może zarządzać tym, czego pogardliwie nie dostrzega.

Piętnasty mit głosi, że technologia rozwiąże problem jakości decyzji. W epoce AI ta iluzja staje się coraz bardziej kusząca. Skoro zbiory danych są ogromne, modele sprawniejsze, a predykcja tańsza, można ulec złudzeniu, że zarząd będzie potrzebował mniej ludzkiego osądu. Perspektywa Garratta prowadzi jednak do przeciwnego wniosku: im potężniejsze narzędzia, tym większa potrzeba odpowiedzialnego sternika. Technologia może wspierać analizę, ale nie wyznaczy celu organizacji,

nie zastąpi sumienia ani nie przejmie odpowiedzialności prawnej. Nie rozstrzygnie konfliktu wartości i nie określi samodzielnie, jaki koszt społeczny jest niedopuszczalny. Algorytm może rekomendować kurs, lecz to zarząd nadal odpowiada za to, czy statek ma prawo tam płynąć.

Intelektualna higiena jako warunek przetrwania w polikryzysie

Szesnasty mit, spinający wszystkie poprzednie, głosi, że dawne pokolenia zarządów zasadniczo rozumiały swoją rolę, a obecne problemy są jedynie skutkiem nowych czasów. Garratt demistyfikuje również tę nostalgię. Wiele ówczesnych zarządów działało w stanie nieświadomości; świat był po prostu wolniejszy, mniej przejrzysty i mniej wymagający. Błędy mogły pozostawać lokalne przez dłuższy czas, koszty łatwiej było ukryć, a interesariusze dysponowali mniejszą liczbą narzędzi nacisku. Dane krążyły wolniej. Dziś ta sama ignorancja ujawnia się szybciej i kosztuje więcej. Nie dlatego, że ludzie nagle stali się gorsi, lecz dlatego, że złożoność świata obnaża niekompetencję z bezwzględnością rentgena. Demontaż mitów nie jest więc ćwiczeniem retorycznym, lecz warunkiem zmiany praktyki.

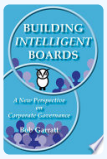
Jeśli wierzymy, że governance to management, będziemy powoływać operacyjnych wykonawców do roli strategicznych sterników. Jeśli wierzymy, że akcjonariusze posiadają firmę, będziemy usprawiedliwiać krótkoterminową ekstrakcję. Jeśli wierzymy w heroicznego CEO, będziemy budować dwory zamiast rad. Jeśli wierzymy, że compliance wystarczy, będziemy produkować dokumenty zamiast osądu. Jeśli wierzymy, że zysk jest jedynym miernikiem, będziemy palić kapitał ludzki i środowiskowy, dopóki płomień wygląda jak wzrost. Jeśli wierzymy, że milczenie chroni, będziemy hodować katastrofy w eleganckich salach konferencyjnych. Najtrudniejsze jest to, że mity nie znikają po ich nazwaniu – są zbyt użyteczne. Chronią ego, status, interesy, lenistwo poznawcze i wygodę. Dlatego profesjonalny zarząd musi stale prowadzić z nimi walkę w praktyce: w doborze dyrektorów, agendzie, języku raportów, relacji z CEO, sposobie mierzenia sukcesu, ocenie ryzyka, kontaktach z interesariuszami, odwadze zadawania pytań i gotowości przyznania, że dotychczasowe przekonania były częścią problemu. Nie ma dojrzałego ładu korporacyjnego bez intelektualnej higieny. A higiena polega czasem na wyrzuceniu z sali zarządu najbardziej eleganckich frazesów.

Obalenie mitów prowadzi bezpośrednio do pytania: po co ta cała profesjonalizacja jest dziś tak pilna? Odpowiedź brzmi: ponieważ organizacje nie funkcjonują już w świecie pojedynczych, izolowanych problemów. Działają w świecie polikryzysów, gdzie klimat, technologia, demografia, migracje, kapitał, regulacje, łańcuchy dostaw, wojny informacyjne, zaufanie społeczne i sztuczna inteligencja splatają się w węzeł, którego nie da się przeciąć jednym ruchem zarządczym. W takim

świecie stare mity nie są tylko przestarzałe – są niebezpieczne. Sternik, który wierzy w bajki o spokojnym morzu, nie jest optymistą. Jest ryzykiem na dwóch nogach.

> W świecie polikryzysów sternik, który wciąż wierzy w bajki o spokojnym morzu i bezpiecznych procedurach, nie jest optymistą – jest po prostu ryzykiem na dwóch nogach. Prawdziwa dojrzałość zarządu zaczyna się tam, gdzie kończy się lęk przed odkryciem własnych braków, a prestiż tytułu ustępuje miejsca pokorze ucznia. Ostatecznie pytanie nie brzmi, czy organizacja posiada system compliance, lecz czy ludzie na jej szczycie mają odwagę przestać udawać, że wiedzą wszystko, by wreszcie zacząć naprawdę rozumieć.

Inspiracje

[1] 

"Building Intelligent Boards" Bob Garratt

Walter de Gruyter GmbH & Co KG | ISBN: 9783112231340

Bob Garratt jest uznanym międzynarodowym konsultantem, naukowcem i autorem specjalizującym się w ładzie korporacyjnym, rozwoju rad nadzorczych i myśleniu strategicznym. Często określany jako „pracacademic", łączy bogate doświadczenie praktyczne jako dyrektor i prezes firmy z badaniami naukowymi. Zajmuje stanowisko profesora nadzwyczajnego w Szkole Biznesu Uniwersytetu Stellenbosch i pełni funkcję przewodniczącego jej Centrum Ładu Korporacyjnego w Afryce. Ponadto jest honorowym profesorem wizytującym w Bayes Business School (dawniej Cass Business School) w City, na Uniwersytecie Londyńskim. W trakcie swojej kariery Garratt doradzał globalnie na pięciu kontynentach, współpracując z różnymi organizacjami, od dużych korporacji po organy rządowe. Jest powszechnie uznawany za swoją pracę nad modelem „Learning Board" i wysiłki na rzecz profesjonalizacji funkcji dyrektora, w tym za wkład w rozwój brytyjskiego programu Chartered Director.

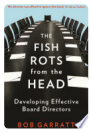
***Bob Garratt** is a prominent international consultant, academic, and author specializing in corporate governance, board development, and strategic thinking. Often described as a "pracademic," he combines extensive practical experience as a company director and chairman with academic research. He holds the position of Professor Extraordinaire at the University of Stellenbosch Business School and serves as the Chairman of its Centre for Corporate Governance in Africa. Additionally, he is an honorary visiting professor at Bayes Business School (formerly Cass Business School), City, University of London. Throughout his career, Garratt has consulted globally across five continents, working with diverse organizations ranging from large corporations to government bodies. He is widely recognized for his work on the "Learning Board" model and his efforts to professionalize directorship, including his contributions to the development of the UK's Chartered Director programme.*

University of Stellenbosch Business School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "The Fish Rots From The Head"

Bob Garratt

2010 | Profile Books | ISBN: 9781847650504

[2] "Developing Strategic Thought"

Bob Garratt

1996 | ISBN: 9781861975829



[3] "Stop the Rot"

Bob Garratt

2017 | Routledge | ISBN: 9781351244015



[4] "The Learning Organization"

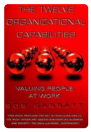
Bob Garratt

2001

[5] "Creating a Learning Organisation"

Bob Garratt

1990



[6] "The Twelve Organizational Capabilities"

Bob Garratt

2001 | HarperCollins (UK) | ISBN: 9780006388968

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "Why Start-Ups Fail"

Bernie Bulkin

[8] "Shariah Governance in Islamic Banks"

Zulkifli Hasan

[9] "The Art of Islamic Banking and Finance"

Yahia Abdul-Rahman

[10] "The CFO Advantage"

Chris Festog

[11] **"Art n Science of Strategy"**

Kathryn Ritchie

Artykuły naukowe

Artykuły naukowe autora:

[1] **"The Learning Organization: And the Need for Directors Who Think"**

Bob Garratt

1987 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[2] **"The Learning Organisation 15 years on: some personal reflections"**

Bob Garratt

1999 | The Learning Organization | DOI: 10.1108/09696479910299802

Źródło

[3] **"Creating a learning organisation : a guide to leadership, learning and development"**

Bob Garratt

1990 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[4] **"Society and politics in Hong Kong"**

Bob Garratt

1985 | Habitat International | DOI: 10.1016/0197-3975(85)90044-x

Źródło

[5] **"Learning is the Core of Organisational Survival: Action Learning is the Key Integrating Process"**

Bob Garratt

1987 | Journal of Management Development | DOI: 10.1108/eb051639

Źródło

[6] **"Breaking Down Barriers: Practice and Priorities for International Management Education"**

Bob Garratt, John M. Stopford

1980 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[7] **"The real role of corporate directors: balancing prudence with progress"**

Bob Garratt

2005 | Journal of Business Strategy | DOI: 10.1108/02756660510633000

Źródło

[8] **"The Twelve Organizational Capabilities"**

Bob Garratt

2000

Źródło

[9] **"Dilemmas, uncertainty, risks, and board performance"**

Bob Garratt

2007 | BT Technology Journal | DOI: 10.1007/s10550-007-0003-y

Źródło

[10] **"Organizational change, learning and metrics: hard and soft ways to effective organizational change"**

Bob Garratt

2005 | Development in Learning Organizations An International Journal | DOI: 10.1108/14777280510624231

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 1a4d5dc7-fa94-4d2b-ad87-bf7d65b04e92