Profesjonalizacja zarządów w obliczu polikryzysu: lekcje z książki Building Intelligent Boards Boba Garratta

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję polikryzysu – sytuacji, w której wzajemnie wzmacniające się zagrożenia (klimatyczne, technologiczne, demograficzne) wymuszają odejście od zarządzania punktowego na rzecz systemowego. Autor, opierając się na książce Boba Garratta, argumentuje, że współczesne zarządy nie mogą już oddzielać świata wewnętrznego firmy od zewnętrznego. Krytykuje dogmat maksymalizacji zysku (shareholder supremacy) oraz powierzchowny virtue signalling, postulując zamiast tego równoważenie trzech rodzajów kapitału i głęboką analizę zależności geopolitycznych oraz etycznych. W świecie złożonych sprzężeń zwrotnych profesjonalizacja zarządu staje się niezbędnym elementem higieny strategicznej, pozwalającym uniknąć kosztownych błędów wynikających z uproszczonego postrzegania ryzyka i odpowiedzialności biznesu.

The article analyzes the concept of polycrisis – a situation in which mutually reinforcing threats (climate, technological, demographic) force a shift from piecemeal management to systemic management. Drawing on Bob Garratt's book, the author argues that modern boards can no longer separate the company's internal world from the external one. He criticizes the dogma of profit maximization (shareholder supremacy) and superficial virtue signaling, advocating instead for balancing three types of capital and a deep analysis of geopolitical and ethical dependencies. In a world of complex feedback loops, board professionalization becomes an essential element of strategic hygiene, allowing companies to avoid costly mistakes resulting from a simplified perception of risk and business responsibility.

Współczesne organizacje funkcjonują w stanie polikryzysu – splotu wzajemnie wzmacniających się zagrożeń klimatycznych, technologicznych i geopolitycznych, których nie da się rozwiązać punktowo w ramach pojedynczych działów. Artykuł stawia tezę, że tradycyjny model zarządzania, oparty na rytualnej zgodności z przepisami (compliance) i fiksacji na krótkoterminowym wyniku finansowym, jest dziś niebezpieczny i niewystarczający. Autor postuluje ewolucję w stronę profesjonalizacji zarządów, rozumianej jako przejście od administrowania zyskiem do systemowego zarządzania odpornością. Kluczowym narzędziem tej zmiany jest triada kapitałów: finansowego, ludzkiego oraz fizyczno-środowiskowego. Prawdziwa żywotność firmy nie polega na samej rentowności, lecz na zdolności do generowania wartości bez niszczenia fundamentów własnego przetrwania. Profesjonalny zarząd musi zatem stać się organem „sternika", który integruje sprzeczne presje i buduje dojrzały ekosystem odpowiedzialności, obejmujący nie tylko dyrektorów, ale i regulatorów oraz interesariuszy, by uniknąć pułapki eleganckiej ignorancji, która często poprzedza katastrofę.

SŁOWA KLUCZOWE

polikryzys | profesjonalizacja zarządów | Building Intelligent Boards | triada kapitałów | odporność systemowa | human nous | shareholder supremacy | virtue signalling | analiza PPESTT | ład korporacyjny | kapitał fizyczno-środowiskowy | zarządzanie ryzykiem kaskadowym | etyka łańcucha dostaw | suwerenność decyzyjna AI

Polikryzys wymusza odejście od zarządzania punktowego

Profesjonalizacja zarządów nie jest akademicką ambicją ludzi zakochanych w pojęciach, lecz odpowiedzią na zmianę warunków, w jakich działają współczesne organizacje. Dawny komfort opierał się na przekonaniu, że firma może oddzielić swój świat wewnętrzny od zewnętrznego. Wewnątrz miały funkcjonować finanse, procesy, ludzie, produkty, klienci, strategie i konkurencja; na zewnątrz zaś sprawy „ogólne": klimat, demografia, polityka, migracje, napięcia społeczne,

infrastruktura, energia, wojny, prawo, technologia, kultura i zaufanie publiczne. Ten podział nigdy nie był w pełni prawdziwy, a dziś stał się już nie tylko fałszywy, lecz wręcz niebezpieczny.

Garratt wprowadza pojęcie polikryzysu, by opisać sytuację, w której organizacje mierzą się z nakładającymi się i wzajemnie wzmacniającymi kryzysami, a nie z jednym dominującym zagrożeniem. Zmiany klimatyczne to nie tylko problem środowiskowy – wpływają one na energię, ubezpieczenia, rolnictwo, logistykę, migracje, infrastrukturę, regulacje, ceny surowców i politykę lokalną. Sztuczna inteligencja nie jest wyłącznie narzędziem technologicznym; zmienia ona charakter pracy, odpowiedzialność prawną, modele biznesowe, własność danych, kompetencje pracowników, przewagi konkurencyjne, ryzyko dyskryminacji oraz skalę dezinformacji. Demografia to coś więcej niż statystyki publiczne – przekłada się na rynek pracy, system emerytalny, konsumpcję, opiekę, mobilność, zdrowie i koszty państwa. Łańcuch dostaw z kolei nie jest tylko funkcją zakupów, lecz mapą zależności geopolitycznych, etycznych, energetycznych i reputacyjnych.

Polikryzys jest trudny właśnie dlatego, że nie mieści się w jednym dziale organizacji. Nie można go przekazać wyłącznie prawnikom, finansistom, compliance, HR-owi, IT, komunikacji czy zespołowi ESG. Każdy z tych działów widzi jedynie fragment; zarząd musi natomiast dostrzec relację między nimi. Jeśli tego nie potrafi, organizacja będzie reagować punktowo na zjawiska systemowe, gasząc pożary, które sama pomaga rozpalać. Będzie optymalizować koszty energii, nie rozumiejąc transformacji energetycznej; wdrażać AI, ignorując konsekwencje dla ludzi i prawa; raportować ESG, nie zmieniając modelu biznesowego; mówić o talentach, jednocześnie organizując pracę w sposób wypalający ludzi. Będzie liczyć kwartalny wynik, jakby kwartał był horyzontem cywilizacji.

W świecie polikryzysów zarząd traci prawo do prowincjonalnej niewinności. Nie może już twierdzić, że coś jest „sprawą polityków", „problemem regulatorów", „tematem dla działu zrównoważonego rozwoju", „chwilowym trendem" czy że „nie dotyczy to naszej branży". Oczywiście nie każda organizacja odpowiada w tym samym stopniu za każdy globalny problem i nie każda ma wpływ na klimat czy AI w skali gigantów technologicznych. Jednak każda poważna firma działa w sieci zależności, która wymaga zrozumienia. Brak wpływu absolutnego nie jest wymówką dla braku rozeznania. Sternik ma ograniczoną władzę nad pogodą, ale nie zwalnia go to z obowiązku czytania nieba.

Garratt krytykuje zarówno ślepy dogmat shareholder supremacy, jak i powierzchowne virtue signalling. Jest to kluczowe, gdyż debata o odpowiedzialności biznesu często wpada w dwa symetryczne uproszczenia. Po jednej stronie stoją ci, którzy chcieliby sprowadzić firmę do maszyny maksymalizacji zysku, traktując świat zewnętrzny jedynie jako magazyn zasobów i koszt do przerzucenia. Po drugiej pojawia się retoryka moralnej autoprezentacji, w której organizacja pięknie mówi o wartościach, lecz nie zmienia mechanizmów działania.

Garratt odrzuca oba podejścia. Sam zysk finansowy jest zbyt wąskim kompasem, a sama deklaracja wartości – zbyt słabym sterem. Potrzebna jest praktyka zarządu zdolnego ważyć trzy kapitały, rozumieć sprzeczności i podejmować decyzje możliwe do obrony w czasie. Polikryzys uczy przede wszystkim pokory wobec sprzężeń zwrotnych. W prostym świecie można wierzyć, że decyzja ma jeden główny skutek; w świecie złożonym decyzja wraca wieloma drogami.

Redukcja kosztów pracy może poprawić wynik, ale obniżyć lojalność, jakość, bezpieczeństwo i zdolność sygnalizowania problemów. Agresywna optymalizacja podatkowa może zwiększyć przepływy finansowe, lecz uszkodzić reputację i relację z państwem, którego infrastruktura umożliwia działanie firmy. Przerzucenie presji na dostawców poprawi marżę, ale osłabi łańcuch dostaw. Automatyzacja procesu zwiększy wydajność, lecz może utrwalić błędne kryteria oceny ludzi. Decyzja energetyczna może być tania dziś i kosztowna jutro. Polikryzys oznacza, że rachunek za uproszczenia wraca z odsetkami.

Zarząd nie może zatem dłużej traktować środowiska zewnętrznego jako tła; otoczenie nie jest dekoracją strategii, lecz współautorem jej skutków. Dlatego analiza trendów PPESTT ma sens nie jako formalne ćwiczenie, lecz jako higiena strategiczna. Czynniki polityczne wskazują na stabilność reguł gry, kierunek regulacji, napięcia geopolityczne i zaufanie do instytucji. Czynniki fizyczne i środowiskowe wyznaczają granice zasobów, energii, klimatu, infrastruktury i bioróżnorodności. Czynniki ekonomiczne obejmują kapitał, inflację, koszty, popyt, produktywność i nierówności. Czynniki społeczne ujawniają zmianę oczekiwań pracowników, klientów i wspólnot. Technologia zmienia narzędzia działania, tempo decyzji i naturę przewag konkurencyjnych, natomiast handel i relacje rynkowe pokazują zależności dostaw, bariery, sankcje, standardy i przepływy.

Zarząd, który nie potrafi czytać tych pól łącznie, przypomina lekarza badającego pacjenta przez dziurkę od klucza.

Od zarządzania ryzykiem do budowania systemowej odporności

Takie porządkowanie jest potrzebne, ale może zwodzić. W rzeczywistości ryzyka łączą się kaskadowo: awaria technologiczna przeradza się w kryzys reputacyjny, ten z kolei staje się problemem finansowania, co wymusza redukcje. Redukcje osłabiają kulturę organizacyjną, a słaba kultura ukrywa kolejne błędy, które przyciągają regulatora. Regulator zmienia warunki rynku, a rynek traci zaufanie.

Firma odkrywa wtedy, że pojedynczy incydent był jedynie punktem zapalnym głębszej, strukturalnej słabości. Polikryzys to nie lista problemów, lecz ich chemia. Dlatego profesjonalny zarząd musi przejść od zarządzania ryzykiem jako katalogiem do budowania odporności jako zdolności systemu. Odporność organizacji nie polega na tym, że nic jej nie dotyka, ale na umiejętności absorbowania wstrząsów, uczenia się i korygowania kursu bez rozpadania się pod presją.

Odporność wymaga kapitału finansowego, lecz nie tylko. Wymaga ludzi rozumiejących sens swojej pracy i niebojących się mówić prawdy. Wymaga dostawców traktowanych jak partnerzy, a nie jak gąbka do wyciskania marży. Wymaga technologii rozumianej, a nie tylko wdrożonej. Potrzebuje zaufania społecznego, którego nie da się przywołać na żądanie w chwili kryzysu, oraz zarządu zdolnego myśleć w horyzoncie dłuższym niż cykl prezentacji.

Najtrudniejszym sprawdzianem polikryzysu jest klimat, ponieważ rozbija on komfort krótkiego horyzontu czasowego. Dla wielu organizacji zmiana klimatu była długo traktowana jako temat wizerunkowy lub regulacyjny: coś, o czym należy wspomnieć w raporcie, policzyć emisje, przygotować deklarację, kupić kompensacje i dołączyć kilka zielonych zdjęć. Tymczasem klimat jest problemem materialnym. Dotyczy energii, ubezpieczeń, łańcuchów dostaw, rolnictwa, wody, infrastruktury, zdrowia ludzi, migracji i kosztów kapitału. Profesjonalny zarząd nie musi przemawiać jak aktywista klimatyczny, musi jednak rozumieć, że firma nie działa poza fizyką.

Bilans można interpretować kreatywnie, ale atmosfery nie da się przekonać komunikatem prasowym. Podobnie jest z bioróżnorodnością i zasobami naturalnymi. W wielu modelach biznesowych przyroda pojawia się jako „otoczenie", jakby była jedynie scenografią dla gospodarki. W rzeczywistości jest ona infrastrukturą życia i produkcji. Gleba, woda, surowce, energia, stabilność ekosystemów czy warunki pogodowe są częścią ekonomii, nawet jeśli ta długo udawała, że są one darmowe lub nieskończone. Polikryzys polega właśnie na tym, że te dotąd darmowe elementy świata zaczynają wystawiać rachunki. Jeśli zarząd nie rozumie materialnych podstaw działalności, może prowadzić firmę tak, jakby planował bankiet w budynku, którego fundamenty pękają.

Realne rozeznanie zamiast rytualnej zgodności

Sztuczna inteligencja stanowi drugi wielki sprawdzian profesjonalizmu. W organizacjach niedojrzałych AI zostanie potraktowana jedynie jako magiczny wzmacniacz wydajności; w tych bardziej roztropnych stanie się przede wszystkim pytaniem o odpowiedzialność. Kto odpowiada za decyzję wspartą algorytmem? Jakie dane uczą model i jakie uprzedzenia może on powielać? Czy

automatyzacja nie maskuje arbitralności językiem technicznej neutralności? Czy pracownicy rozumieją narzędzia, których używają, a klienci wiedzą, kiedy kontaktują się z systemem, a kiedy z człowiekiem? Czy firma nie pogłębia zależności od dostawców technologii, których działań sama słabo rozumie? W dobie polikryzysu AI jest jak silnik o ogromnej mocy: bez hamulców, mapy i odpowiedzialnego kierowcy zwiększa nie tylko prędkość, ale i skalę wypadku. Tu powraca Garrattowskie pojęcie human nous – ludzkiego rozeznania.

W epoce danych i algorytmów zarząd może ulec pokusie ucieczki od osądu. Skoro system analizuje, rekomenduje i przewiduje, człowiek łatwo ulega złudzeniu mniejszej odpowiedzialności. To błąd. Technologia nie znosi odpowiedzialności, lecz ją komplikuje. Profesjonalny zarząd musi potrafić korzystać z technologii, nie oddając jej suwerenności decyzyjnej. Należy utrzymać człowieka w pętli nie jako figuranta klikającego „akceptuję", lecz jako podmiot rozumiejący sens, granice i konsekwencje decyzji. W przeciwnym razie organizacja zamieni ludzką odpowiedzialność w automatyczne alibi.

Polikryzys demograficzny również wymaga od zarządów głębszej refleksji. Starzenie się społeczeństw, niedobory kompetencji, migracje, zmiana oczekiwań młodszych pokoleń, presja opiekuńcza czy praca platformowa i zdalna – wszystkie te zjawiska generują nowe napięcia w obszarze kapitału ludzkiego. Firma traktująca ludzi wyłącznie jako koszt może krótkoterminowo poprawić wskaźniki, lecz długofalowo niszczy własny system uczenia się. Kapitał ludzki nie jest plikiem w HR; to nośnik pamięci organizacyjnej, jakości, odpowiedzialności i innowacji, a także źródło sygnałów ostrzegawczych. Jeśli zarząd nie słyszy ludzi, przestaje słyszeć organizację.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera problem współczesnego niewolnictwa i etyki łańcuchów dostaw. Garratt sytuuje te kwestie wśród wyzwań nowej generacji dyrektorów, gdyż współczesna firma często operuje poprzez rozciągnięte sieci wykonawców, pośredników i platform. Im dłuższy łańcuch, tym łatwiej ukryć przymus, wyzysk czy przerzucanie ryzyka na najsłabszych. Profesjonalny zarząd nie może zasłaniać się faktem, że „formalnie" nie zatrudnia osób na końcu tego procesu. Jeśli model biznesowy korzysta z ich pracy, rada musi pytać, jakie warunki umożliwiają jej marżę. Niewiedza w łańcuchu dostaw bywa wygodna, ale taka wygoda jest moralnie podejrzana i strategicznie krucha.

Z kolei polikryzys finansowy i monetarny pokazuje, że zaufanie jest niewidzialnym kapitałem instytucji. Rynki opierają się nie tylko na kontraktach, ale na przekonaniu, że mają one sens, prawo będzie egzekwowane, a informacje nie są całkowicie skażone manipulacją. Gdy zaufanie eroduje, rośnie koszt każdej transakcji. Firma może wciąż posiadać aktywa, lecz działa w coraz cięższym powietrzu.

Profesjonalny zarząd powinien rozumieć, że prawość i przejrzystość nie są moralną biżuterią, lecz warunkami obniżenia kosztów koordynacji społecznej. Kto niszczy zaufanie, podnosi koszty wszystkim – w tym sobie samemu, choć czasem odkrywa to z opóźnieniem, gdy księgowy nie potrafi już nazwać strat eleganckim akronimem.

Konieczność integracji perspektyw zamiast rytualnych struktur

Polikryzys geopolityczny wymusza rewizję naiwnej globalizacji. Przez lata wiele organizacji optymalizowało łańcuchy dostaw pod kątem kosztów i szybkości, zakładając względną stabilność przepływów. Dziś jednak napięcia między mocarstwami, wojny, sankcje czy walka o surowce krytyczne pokazują, że tanio nie zawsze znaczy bezpiecznie. Zarząd musi zadać sobie pytanie, czy efektywność nie została osiągnięta kosztem odporności. Globalny łańcuch dostaw to bowiem nie tylko tabela zakupowa, lecz mapa zależności politycznych – jeśli firma nie wie, od kogo zależy, nie wie, jak bardzo jest wolna.

W świecie polikryzysów szczególnie niebezpieczne staje się myślenie silosowe. Każdy dział może mieć rację lokalnie, podczas gdy organizacja jako całość myli się globalnie. Finanse dążą do cięć, HR ostrzega przed wypaleniem, IT naciska na automatyzację, a prawnicy analizują zgodność. Każdy mówi z własnej perspektywy. Profesjonalny zarząd jest potrzebny właśnie po to, aby z tych rozproszonych punktów widzenia zbudować osąd całości. Jeśli rada nie integruje tych perspektyw, organizacja rozpada się na racjonalności lokalne, które wspólnie produkują nieracjonalny system. To klasyczna pułapka złożoności: każdy robi „swoje", aż całość przestaje wiedzieć, co właściwie robi.

Polikryzys jest także testem kultury organizacyjnej. W czasach stabilnych można długo maskować kulturę strachu, cynizmu czy milczącego konformizmu. W momentach napięcia kultura staje się infrastrukturą reakcji. Jeśli ludzie boją się mówić prawdę, zarząd dowie się o problemach zbyt późno. Jeśli menedżerowie są nagradzani wyłącznie za krótkoterminowe wyniki, będą ignorować długofalowe koszty. Jeżeli etyka jest jedynie domeną działu komunikacji, decyzje będą podejmowane według logiki doraźnej korzyści. Bez pamięci błędów organizacja po prostu powtórzy je w większej skali. Kultura nie jest miękką mgiełką nad twardym biznesem. Jest systemem operacyjnym zachowań.

Dlatego odpowiedź na polikryzys nie może polegać na mnożeniu przypadkowych komitetów. Mogą być one potrzebne, ale nigdy nie zastąpią myślenia zarządu. Nie wystarczy powołać komitet ryzyka, jeśli rada nie rozumie ryzyka systemowego; nie pomoże komitet ESG, jeśli zarząd traktuje kwestie

społeczne jako sprawę poboczną. Nie wystarczy audyt, jeśli kultura karze za złe wiadomości. Struktura bez dojrzałości produkuje iluzję panowania. To jak instalowanie kolejnych lampek kontrolnych w samochodzie, którego kierowca nie patrzy na drogę.

Garrattowska odpowiedź opiera się na profesjonalnych zarządach, ponieważ tylko one potrafią równoważyć sprzeczne presje bez ucieczki w ideologię. Ideologia shareholder supremacy nakazuje liczyć zysk i oczekiwać, że reszta się dostosuje. Ideologia virtue signalling sugeruje, by mówić właściwe rzeczy, podczas gdy rzeczywistość może chwilowo poczekać. Profesjonalizm mówi coś trudniejszego: rozpoznaj dylemat, nazwij koszty, zważ kapitały, sprawdź dane, wysłuchaj interesariuszy, podejmij decyzję, monitoruj skutki, ucz się i koryguj.

Triada kapitałów jako miara realnej żywotności organizacji

To mniej efektowne niż slogan, ale znacznie bardziej użyteczne. W zarządzaniu polikryzysem bon mot bez systemu jest tylko konfetti w czasie sztormu.

Polikryzys wymusza nowe rozumienie odpowiedzialności biznesu. Nie oznacza to jednak, że firma ma zastąpić państwo, parlament, sądy czy wspólnoty demokratyczne – takie oczekiwanie byłoby niebezpieczne. Biznes nie posiada mandatu politycznego do rozstrzygania spraw wspólnych, lecz dysponuje władzą ekonomiczną, technologiczną i kulturową, która realnie wpływa na życie ludzi. Nie może więc udawać, że jest wyłącznie prywatnymi maszynami transakcyjnymi. Profesjonalny zarząd powinien rozumieć granice swojej roli, ale i jej społeczne skutki. Dobra instytucja wie, gdzie kończy się jej mandat; ta niedojrzała udaje, że nie ma go wcale.

W tym miejscu powraca triada Garratta: odpowiedzialność, prawość i przejrzystość. W dobie polikryzysów wartości te nie są luksusem, lecz warunkiem orientacji. Odpowiedzialność pozwala ustalić, kto ma działać. Prawość wyznacza granice tego, czego nie wolno poświęcić dla doraźnej wygody. Przejrzystość umożliwia innym zrozumienie logiki decyzji i zgłoszenie korekty. Bez tych fundamentów organizacja staje się czarną skrzynką w świecie pełnym napięć – a takie struktury budzą nieufność, zwłaszcza gdy dysponują kapitałem, danymi i wpływem na infrastrukturę społeczną.

Polikryzys uczy nas, że żadna organizacja nie jest samotną wyspą kompetencji. Nawet profesjonalny zarząd zawiedzie, jeśli ustawodawcy nie rozumieją tworzonego prawa, regulatorzy mylą nadzór z odhaczaniem wskaźników, a opinia publiczna nie posiada języka pozwalającego rozliczać instytucje. Dlatego Garratt przechodzi od modelu zarządu do modelu ekosystemu. Ład

korporacyjny przestaje być wyłącznie sprawą sali posiedzeń; staje się kwestią architektury społecznej, która decyduje, czy organizacje uczą się odpowiedzialności, czy jedynie coraz sprawniej ją inscenizują. Polikryzys ujawnia złożoność świata, a kategoria trzech kapitałów pozwala przełożyć tę złożoność na język decyzji zarządczych.

Garratt nie proponuje mgławicowej etyki dobrych intencji ani naiwnego wezwania do bycia „miłym". Jego podejście jest surowe i praktyczne: organizacja trwa dzięki zdolności równoważenia kapitału finansowego, fizyczno-środowiskowego oraz ludzkiego. To nie są ozdobne kategorie raportu, lecz trzy wymiary żywotności firmy.

Jeśli zarząd widzi tylko jeden z nich, nie prowadzi organizacji – prowadzi wynik. Kapitał finansowy jest najłatwiejszy do uznania; posiada własny język, rytuały i niemal sakralny autorytet. Jest konkretny i policzalny, więc nikt rozsądny nie powinien go lekceważyć. Firma bez kapitału finansowego traci oddech: przestaje inwestować, zatrudniać i rozwijać się, stając się bezbronną wobec wstrząsów. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy wynik finansowy przestaje być warunkiem życia organizacji, a staje się jedyną definicją jej sensu. To jak lekarz, który mierzy pacjentowi wyłącznie ciśnienie i na tej podstawie ogłasza pełny obraz zdrowia. Ciśnienie jest ważne, ale człowiek może mieć je w normie i jednocześnie umierać na coś, czego lekarz nie chciał zbadać.

Garrattowska krytyka finansowej fiksacji nie jest więc antybiznesowa, lecz antyredukcjonistyczna. Nie atakuje pieniędzy, lecz ubóstwo wyobraźni tych, którzy uznali je za jedyny alfabet organizacji. Zarząd skupiony wyłącznie na wyniku może sprawnie niszczyć warunki jego przyszłego osiągania: redukować koszty pracy do poziomu, w którym znika lojalność i jakość; odkładać inwestycje w infrastrukturę, aż awaria stanie się droższa niż zaniedbanie; wyciskać dostawców, niszcząc odporność łańcucha dostaw. Może traktować środowisko jak darmowy magazyn, dopóki susza lub regulacje nie przypomną, że „darmowe zasoby" były błędem księgowego opisu świata. Zysk osiągnięty przez konsumpcję własnych podstaw jest zyskiem pozornym. Wygląda jak sukces, ale pachnie dymem z palonych mebli.

Kapitał fizyczno-środowiskowy jest w tym modelu kluczowy, gdyż długo pozostawał niewidzialny lub zbyt tani w kalkulacjach. Obejmuje on infrastrukturę, zasoby materialne, energię, wodę, bioróżnorodność i fizyczne granice działania. Nowoczesny biznes przyzwyczaił się myśleć o świecie materialnym jako o tle dla wartości finansowej. Tymczasem świat materialny nie jest tłem – jest sceną, fundamentem i często granicą.

Firma może świetnie wyglądać w arkuszu kalkulacyjnym, ale jeśli jej model zależy od taniej energii, stabilnych dostaw i społecznego przyzwolenia na eksploatację zasobów, zarząd musi rozumieć te

zależności. W przeciwnym razie nie zarządza ryzykiem, a jedynie nie zna jeszcze daty rachunku. Włączenie kapitału środowiskowego do ładu korporacyjnego nie jest więc modą ESG.

Rachunek zysków i strat poza finansami

To akt realizmu. Organizacja działa w świecie fizycznym, a nie w prezentacji. Emisje, odpady, zużycie energii, zależność od surowców, wpływ na lokalne zasoby, odporność infrastruktury, ekspozycja na ekstremalne zjawiska pogodowe, koszty ubezpieczenia, ryzyka regulacyjne i oczekiwania klientów nie są „zewnętrznymi tematami". Są integralną częścią modelu biznesowego. Kiedy zarząd twierdzi, że klimat lub zasoby naturalne „nie są jego podstawowym tematem", często oznacza to jedynie, że nie rozumie jeszcze, którędy ten temat wpłynie na rachunek wyników. Świat fizyczny ma tę przewagę nad narracją korporacyjną, że do działania nie potrzebuje akceptacji zarządu.

Kapitał ludzki jest trzecią kategorią – tą, którą organizacje najczęściej deklarują jako najważniejszą, a jednocześnie najłatwiej traktują jak zmienny koszt. „Ludzie są naszym największym zasobem" to jedna z najbardziej zużytych formuł języka korporacyjnego. Bywa prawdziwa dopiero wtedy, gdy zarząd pyta, jak organizacja realnie traktuje pracę, wiedzę, lojalność, zdrowie, głos, bezpieczeństwo, rozwój i godność osób, dzięki którym funkcjonuje. Kapitał ludzki to nie liczba etatów, wykres fluktuacji czy abstrakcyjny „talent pool". Jest zdolnością organizacji do uczenia się, wykonywania pracy, sygnalizowania błędów, budowania relacji, zachowywania pamięci, tworzenia jakości i reagowania na zmianę.

Zarząd lekceważący kapitał ludzki zwykle dowiaduje się o tym z opóźnieniem. Najpierw rośnie cynizm, potem spada zaufanie. Następnie ludzie przestają mówić prawdę, bo w takim systemie prawda się nie opłaca. Później organizacja traci najlepszych; zostają najcichsi albo najbardziej zrezygnowani. Jakość informacji płynących do góry pogarsza się, błędy są ukrywane, innowacyjność zamiera, a kultura pracy staje się teatrem przetrwania. Na końcu zarząd pyta z autentycznym zdziwieniem, dlaczego strategia nie została wdrożona. Odpowiedź jest prosta: ponieważ powierzono ją ludziom, których wcześniej nauczono, że organizacja bardziej ceni raportowanie lojalności niż realność.

Kapitał ludzki ma również wymiar moralny, którego nie da się sprowadzić do produktywności. Organizacja korzysta z ludzkiego czasu, energii, zdrowia, wiedzy i zaangażowania. Jeśli przerzuca na ludzi nadmierne ryzyka, tworzy kulturę lęku, buduje modele zatrudnienia oparte na pozornej niezależności i realnej zależności ekonomicznej, wymusza dostępność ponad miarę lub udaje, że

wypalenie jest prywatnym problemem jednostki – niszczy nie tylko własną efektywność, ale i swoją legitymizację.

Profesjonalny zarząd nie musi zamieniać firmy w ośrodek terapeutyczny. Musi jednak rozumieć, że praca nie jest abstrakcyjną pozycją kosztową, lecz relacją społeczną, prawną i kulturową. A relacje źle traktowane wracają jako konflikty, rotacja, utrata reputacji, absencja, spadek jakości i opór. Garrattowska triada kapitałów zmusza zarząd do porzucenia fałszywego komfortu jednowymiarowego sukcesu. Nie wystarczy zapytać, czy firma zarobiła; trzeba zapytać, jak zarobiła i co zużyła, aby to osiągnąć. Czy wzrost finansowy był zasilany kapitałem ludzkim w sposób odnawialny, czy rabunkowy? Czy wykorzystywał zasoby fizyczne i środowiskowe odpowiedzialnie, czy jedynie odraczał koszt? Czy poprawa wyniku zwiększyła zdolność organizacji do przetrwania przyszłych wstrząsów, czy zmniejszyła ją przez niedoinwestowanie, napięcie, zadłużenie społeczne albo degradację zaufania?

Profesjonalny zarząd nie pyta tylko o wartość wytworzoną. Pyta o wartość netto po uwzględnieniu zniszczeń, których rachunkowość jeszcze nie nazwała. To prowadzi do pojęcia sumienia firmy, które Garratt powiązał z alokacją trzech rodzajów kapitału. Proporcje tej alokacji ujawniają moralną strukturę organizacji. Firma może deklarować odpowiedzialność, ale jeśli wszystkie decyzje stale podporządkowuje krótkoterminowemu przepływowi finansowemu, jej wartości są wystrojem wnętrza, nie fundamentem. Może mówić o ludziach, ale jeśli nie inwestuje w ich kompetencje, bezpieczeństwo i sprawczość, mówi językiem rekrutacyjnego plakatu. Może mówić o środowisku, ale jeśli traktuje klimat, energię i zasoby jako koszt PR, a nie warunki przetrwania, uprawia zieloną kaligrafię. Sumienie firmy nie mieszka w deklaracjach. Mieszka w budżecie, czasie agendy, systemie wynagrodzeń, tolerowanych praktykach i decyzjach podejmowanych wtedy, gdy odpowiedzialność kosztuje.

Triada kapitałów pozwala też zrozumieć, dlaczego zarząd jest czymś innym niż administracja finansowa. Finanse mają naturalną skłonność do dominacji, bo są najłatwiej widzialne. Kapitał ludzki i środowiskowy często ujawniają się przez sygnały miękkie, rozproszone, opóźnione albo konfliktowe. Profesjonalny zarząd musi umieć nadać im status strategiczny, zanim staną się twardym kryzysem. Jeśli ludzie mówią o przemęczeniu, nie trzeba czekać na pozwy i masowe odejścia. Jeśli lokalna społeczność traci zaufanie, nie trzeba czekać na protesty. Jeśli dostawcy sygnalizują niestabilność, nie trzeba czekać na zerwanie łańcucha. Jeśli klimat zmienia warunki infrastruktury, nie trzeba czekać na powódź w magazynie.

Wielowymiarowość kapitałów jako przejaw profesjonalizmu

Profesjonalizm to zdolność traktowania wczesnych sygnałów jako wiedzy, a nie jako niedogodnych opinii. Krytycy takiego podejścia mogą twierdzić, że triada kapitałów rozmywa odpowiedzialność zarządu. Pojawia się pytanie: jeśli dyrektorzy mają uwzględniać finanse, ludzi, środowisko, społeczności, interesariuszy, technologię i przyszłość, to czy nie grozi to paraliżem decyzyjnym?

Ten zarzut ma pewną siłę, lecz odnosi się jedynie do karykatury tego stanowiska. Garratt nie proponuje, aby zarząd próbował zadowolić wszystkich i wszystko, lecz by rozumiał realne koszty i zależności przed podjęciem decyzji. Uwzględnianie trzech kapitałów nie oznacza jednoczesnego maksymalizowania każdego z nich; oznacza odpowiedzialne ważenie. Czasem firma musi podjąć trudną decyzję finansową kosztem krótkoterminowego komfortu. Innym razem musi zrezygnować z części zysku, by nie zniszczyć kultury organizacyjnej. Może być zmuszona zmienić dostawcę na droższego, ponieważ tani partner niesie zbyt duże ryzyko etyczne i reputacyjne. Czasem zaś musi inwestować w odporność, zanim rynek nagrodzi ją za przezorność.

Prawdziwy problem nie polega na tym, że triada kapitałów komplikuje decyzje – ona jedynie ujawnia komplikację, która i tak istnieje. Zarząd jednowymiarowy nie podejmuje prostszych decyzji; on podejmuje je na podstawie zubożonego opisu świata. To fundamentalna różnica między prostotą a prymitywizmem. Profesjonalny zarząd powinien dążyć do jasności, ale jasność nie polega na amputacji połowy rzeczywistości. Polega ona na uczciwym nazwaniu konfliktów, hierarchii i konsekwencji. Decyzja może być trudna, lecz powinna być świadoma. Najgorsze są te łatwe tylko dlatego, że ukryto ludzi, środowisko i przyszłość pod dywanem finansowego wskaźnika.

Triada kapitałów wymaga również przebudowy systemu wynagrodzeń i zachęt. Jeśli zarząd deklaruje równoważenie kapitałów, a jednocześnie nagradza kadrę wyłącznie za krótkoterminowy wynik finansowy, sam projektuje hipokryzję. Ludzie robią to, za co system realnie płaci, a nie to, co organizacja poetycko opisuje w kodeksie wartości. Profesjonalny zarząd musi więc pytać, jakie zachowania wzmacniają premie, awanse, uznanie czy milczące przyzwolenie. Czy menedżer dowożący wynik kosztem ludzi jest uznawany za skutecznego? Czy osoba zgłaszająca ryzyko traktowana jest jak hamulcowa? Czy lider inwestujący w długoterminową odporność przegrywa z tym, kto potrafi widowiskowo wycisnąć kwartał? System zachęt to prawdziwa konstytucja organizacji; reszta bywa jedynie literaturą piękną.

Trzy kapitały zmieniają także sposób myślenia o innowacji. W języku biznesu innowacja bywa utożsamiana z technologią, szybkością i skalowaniem. Tymczasem rozwiązanie zwiększające

przychód poprzez degradację ludzi, danych, zaufania lub środowiska może być tylko nowoczesną formą starej eksploatacji. Profesjonalny zarząd musi pytać o instytucjonalną dojrzałość innowacji: czy wzmacnia ona zdolność organizacji do uczenia się? Czy rozwiązuje realny problem, czy jedynie monetyzuje słabość regulacji? Czy poprawia jakość życia klientów i pracowników, czy tworzy wygodniejszy mechanizm przerzucania ryzyka?

Nie każda nowość jest postępem. Czasem jest tylko starym błędem z interfejsem użytkownika. W tym miejscu szczególnie widać aktualność krytyki Garratta wobec sloganów „fake it until you make it" i „move fast and break things". Hasła te są wrogie triadzie kapitałów, gdyż rozgrzeszają niszczenie niewidzialnych zasobów w imię widowiskowego wzrostu. „Udawaj, aż się uda" może brzmieć jak motywacyjny skrót, ale w sali zarządu powinno uruchamiać alarm przeciwpożarowy. Co dokładnie udajemy? Kompetencję, produkt, bezpieczeństwo, zgodność, rentowność czy skalowalność?

Zdrowie organizacji to rentowność bez niszczenia warunków przetrwania

Jeśli organizacja buduje wartość na udawaniu, ktoś musi finansować różnicę między narracją a rzeczywistością. Najczęściej są to pracownicy, klienci, inwestorzy, państwo lub zaufanie publiczne. Triada kapitałów ma również kluczowe znaczenie dla relacji firmy z państwem i prawem. Organizacje często postrzegają regulacje jako zewnętrzne ograniczenia, podczas gdy korzystają z rozbudowanej infrastruktury publicznej: sądów, prawa własności, edukacji, transportu, bezpieczeństwa, waluty, zdrowia publicznego, administracji, dyplomacji oraz systemów certyfikacji i standardów. Kapitał finansowy prywatnej organizacji rośnie zatem na podłożu kapitału społecznego i instytucjonalnego, którego sama nie wytworzyła. Profesjonalny zarząd powinien rozumieć, że agresywne wykorzystywanie luk prawnych, niszczenie zaufania publicznego czy traktowanie państwa wyłącznie jako przeciwnika podatkowego może krótkoterminowo poprawić wynik, lecz w dłuższej perspektywie degraduje środowisko instytucjonalne, w którym biznes w ogóle jest możliwy.

Kapitał ludzki i społeczny łączy się tutaj z koncepcją Ubuntu: „jestem, ponieważ ty jesteś". Nie trzeba przenosić tej filozofii w sposób sentymentalny do każdego kontekstu korporacyjnego, aby dostrzec jej instytucjonalny sens. Organizacja istnieje dzięki relacjom; jej bezpieczeństwo jest nierozerwalnie powiązane z bezpieczeństwem ekosystemu. Pomyślność firmy zależy od jakości ludzi, dostawców, klientów, prawa, społeczności i środowiska. Firma, która uważa, że może wygrać przeciwko wszystkim elementom własnego otoczenia, myli strategię z pasożytnictwem. Nawet

pasożyt potrzebuje żywiciela; mądry biznes powinien być jednak czymś ambitniejszym niż dobrze ubrany pasożyt.

Triada kapitałów powinna prowadzić zarząd do nowego rozumienia sprawozdawczości. Raportowanie nie może być wyłącznie obowiązkiem wobec regulatora ani narzędziem reputacyjnej kosmetyki – powinno stać się procesem poznania. Jeśli firma raportuje wpływ środowiskowy, musi najpierw zbudować zdolność jego rzetelnego mierzenia. Jeśli mówi o kapitale ludzkim, musi wiedzieć więcej niż tylko liczbę pracowników i wskaźnik rotacji. Jeśli deklaruje odpowiedzialność w łańcuchu dostaw, musi rozumieć warunki pracy i zależności poza pierwszym poziomem dostawców. Wtedy sprawozdawczość staje się lustrem. Jeśli zarząd używa go tylko do autoprezentacji, niczego się nie nauczy. Jeśli jednak wykorzystuje je do diagnozy, może dostrzec rzeczy niewygodne. A właśnie po to jest lustro, nie po to, by podziwiać dobrze dobrany krawat instytucji.

Ostatecznie trzy kapitały pozwalają odróżnić firmę zdrową od firmy tylko rentownej. Firma tylko rentowna potrafi zarabiać; firma zdrowa robi to bez niszczenia własnych warunków przetrwania. Firma tylko rentowna może imponować rynkowi, podczas gdy firma zdrowa buduje odporność. Ta pierwsza może mieć świetny kwartał, ta druga – ma przyszłość. Różnica ta jest zasadnicza dla zarządu, którego zadaniem nie jest jedynie dopilnowanie bieżącego funkcjonowania organizacji, lecz troska o jej przyszłe zdrowie. Kto myli zdrowie z chwilową wydolnością, może zachwycać się biegiem człowieka, który właśnie ucieka na adrenalinie przed zawałem.

Profesjonalny zarząd powinien zatem regularnie pytać: jaką część naszego sukcesu finansowego zawdzięczamy inwestycji w ludzi, a jaką ich eksploatacji? Jaką część efektywności wynika z mądrego użycia zasobów, a jaką z odłożenia kosztów środowiskowych? Jaką część przewagi technologicznej zawdzięczamy innowacji, a jaką asymetrii informacji wobec klientów lub pracowników? Jaką część reputacji buduje realne postępowanie, a jaką sama komunikacja? I wreszcie: jaką część odporności faktycznie budujemy, a jaką tylko deklarujemy?

Ład korporacyjny jako społeczna infrastruktura odpowiedzialności

Te pytania są niewygodne, ale właśnie dlatego okazują się użyteczne. Zarząd nie istnieje po to, by organizacja czuła się lepiej, lecz by była mądrzej prowadzona. Kategoria trzech kapitałów prowadzi nas naturalnie ku szerszemu ekosystemowi ładu korporacyjnego. Nawet najlepszy zarząd nie działa w próżni; jego decyzje zależą od jakości prawa, postawy regulatorów, świadomości interesariuszy, wymagań inwestorów, presji opinii publicznej oraz kultury społecznej. Jeśli ustawodawcy tworzą

niespójne przepisy, regulatorzy odhaczają wskaźniki zamiast badać dojrzałość, interesariusze pozostają rozproszeni, a opinia publiczna nie dysponuje językiem pozwalającym rozliczać władzę korporacyjną – nawet profesjonalne zarządy będą pracować w trudnym środowisku. Garratt idzie zatem dalej: od profesjonalnego zarządu do nowego ekosystemu odpowiedzialności. Ład korporacyjny nie jest bowiem samotną cnotą rady, lecz wspólną infrastrukturą dojrzałości instytucjonalnej. Profesjonalny zarząd stanowi warunek dojrzałego ładu korporacyjnego, ale nie jest warunkiem wystarczającym. To jedna z kluczowych konsekwencji myślenia Garratta.

Gdyby problem sprowadzał się wyłącznie do niewiedzy dyrektorów, wystarczyłoby lepiej ich szkolić, staranniej powoływać, surowiej oceniać i konsekwentniej odwoływać. Choć jest to konieczne, nie zamyka to sprawy. Zarząd funkcjonuje w ekosystemie: w otoczeniu prawa, regulacji, kapitału, interesariuszy, opinii publicznej, kultury biznesowej, mediów, edukacji i praktyk społecznych. Jeśli ten system jest niedojrzały, nawet sprawna rada będzie poruszać się w świecie premiującym pozór, krótkoterminowość, milczenie i odhaczanie rubryk. Garratt proponuje więc przesunięcie perspektywy z samego boardroomu na całość systemu. Ład korporacyjny nie jest prywatną sprawą dyrektorów, lecz społeczną infrastrukturą odpowiedzialności organizacji. Obejmuje pięciu głównych aktorów: dyrektorów, ustawodawców, regulatorów, interesariuszy oraz opinię publiczną. Każda z tych grup ma własną rolę, ograniczenia, złudzenia i odpowiedzialność. Gdy działają w izolacji, system rozpada się na fragmenty: dyrektorzy narzekają na regulatorów, ci mnożą formularze, a ustawodawcy produkują przepisy, których praktycznego sensu nie rozumieją.

Interesariusze reagują punktowo i emocjonalnie, natomiast opinia publiczna czuje bezsilność wobec instytucji, których języka nie zna. Wówczas ład korporacyjny staje się zbiorem równoległych monologów. A monolog nie steruje statkiem; najwyżej zagłusza skrzypienie kadłuba. Pierwszym aktorem pozostają oczywiście dyrektorzy – to oni zasiadają w formalnym centrum odpowiedzialności za kierunek i kontrolę organizacji. Jednak w nowym ekosystemie nie mogą już odgrywać roli prywatnej elity, której wiedza lub niewiedza byłaby sprawą zamkniętej sali posiedzeń. Funkcja dyrektorska ma wymiar publiczny, nawet gdy organizacja jest prywatna. Firma zatrudnia ludzi, korzysta z prawa, zawiera kontrakty, oddziałuje na środowisko, używa infrastruktury, przetwarza dane, wpływa na lokalne społeczności, płaci podatki albo ich unika oraz tworzy standardy pracy i konsumpcji. Zarząd nie odpowiada więc wyłącznie przed własnym komfortem, nieformalnym autorytetem CEO czy życzeniem najsilniejszego inwestora. Odpowiada za sposób, w jaki organizacja uczestniczy w świecie wspólnych zależności.

Nie oznacza to, że dyrektorzy mają stać się politykami w przebraniu. Nie posiadają demokratycznego mandatu do rozwiązywania wszystkich problemów społecznych. Ich rola jest

inna: prowadzenie organizacji zgodnie z jej celem, prawem, odpowiedzialnością i długoterminowym zdrowiem. Właśnie dlatego muszą rozumieć szerszy kontekst.

System naczyń połączonych: rola regulatorów i interesariuszy

Organizacja udająca, że jej decyzje nie niosą skutków społecznych, oszukuje samą siebie. Zarząd, który tych skutków nie rozumie, nie jest neutralny, lecz po prostu nieprzygotowany. Profesjonalny dyrektor musi zatem łączyć rolę strażnika celu firmy z funkcją uczestnika szerszego ładu instytucjonalnego. To trudne zadanie, wymagające równowagi: ani ucieczki w prywatny egoizm organizacji, ani rozpuszczenia firmy w mgławicy ogólnych oczekiwań społecznych.

Drugim aktorem są ustawodawcy. Garratt jest wobec nich surowy, dostrzegając paradoks: twórcy ram prawnych dla zarządów często sami nie rozumieją praktyki obowiązków dyrektorskich. W książce wybrzmiewa zarzut „żenującej nieznajomości" praw, które sami uchwalili. Ma on znaczenie wykraczające poza brytyjski kontekst Companies Act i dotyczy ogólnego problemu legislacji: prawo spółek, regulacje rynku, obowiązki raportowe czy standardy nadzoru nie mogą być produkowane jak papierowa tapeta na pękające ściany. Ustawodawca nieznający realnej pracy zarządu stworzy przepisy albo zbyt abstrakcyjne, albo nadmiernie szczegółowe, niespójne lub łatwe do formalnego obejścia. Dobre prawo ładu korporacyjnego powinno wzmacniać odpowiedzialny osąd, a nie zastępować go mechaniką formularzy. Powinno jasno określać obowiązki, lecz nie tworzyć złudzenia, że każdy problem rozwiąże kolejna rubryka. Ma chronić interes publiczny, ale nie zamieniać przedsiębiorczości w procedurę pozwolenia na oddychanie. Musi rozróżniać uczciwą porażkę biznesową od rażącej niekompetencji, oszustwa i świadomego ignorowania ryzyk, a jednocześnie wymagać przejrzystości tam, gdzie organizacje wpływają na ludzi, kapitał, środowisko i zaufanie społeczne. Prawo zbyt słabe premiuje samowolę; prawo zbyt mechaniczne – grę pozorów. Prawo dojrzałe tworzy ramę dla odpowiedzialnej wolności.

Trzecim aktorem są regulatorzy. Ich rola jest szczególnie delikatna, gdyż łatwo wpaść w dwie pułapki: bierność ubraną w zaufanie do rynku lub biurokratyczną nadaktywność ubraną w troskę o bezpieczeństwo. W pierwszym przypadku regulator pojawia się zbyt późno, zwykle po kryzysie, gdy rachunek zapłacili już pracownicy, klienci, inwestorzy albo państwo. W drugim produkuje wskaźniki i raporty, które odciągają organizacje od myślenia ku rytualnej zgodności. Garratt oczekuje od regulatorów czegoś trudniejszego: wspierania etycznej przedsiębiorczości i monitorowania realnej dojrzałości zarządów, zamiast zwykłego odhaczania pudełek. Profesjonalny regulator powinien pytać nie tylko o posiadanie dokumentu, lecz czy odpowiada on realnej

praktyce. Nie tylko, czy ryzyko opisano, ale czy zarząd rozumie jego naturę. Nie tylko, czy złożono raport ESG, lecz czy dane służą decyzjom. Nie tylko, czy komitet istnieje, ale czy faktycznie działa. I nie tylko, czy naruszenie usunięto, lecz dlaczego system dopuścił do jego powstania.

Taki regulator musi posiadać kompetencje analityczne, prawne, ekonomiczne i kulturowe. Musi odróżniać ryzyko przedsiębiorcze od lekkomyślności, innowację od obchodzenia odpowiedzialności oraz błąd od oszustwa. Nie może być ani ślepym policjantem rynku, ani dekoratorem zgodności.

Czwartym aktorem są interesariusze. Garratt rozumie ich szeroko: to nie tylko akcjonariusze, lecz także pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne, partnerzy operacyjni, środowisko instytucjonalne i wszyscy, których dobrostan zależy od decyzji organizacji. W świecie starych mitów interesariuszy traktowano jako szum wokół właściwego celu firmy. W dobie polikryzysów okazują się oni źródłem wiedzy o skutkach działania: pracownicy widzą kulturę od środka, klienci testują realną wartość oferty, dostawcy czują presję modelu zakupowego, a społeczności lokalne obserwują efekty obecności organizacji na swoim terenie. Inwestorzy długoterminowi mogą z kolei pytać o odporność, a nie tylko o wynik.

Głos interesariuszy jako dane o rzeczywistości

Każda z tych grup dysponuje cząstkową, lecz istotną wiedzą. Problem w tym, że interesariusze bywają rozproszeni, nierówni w sile przebicia i pozbawieni technicznego języka. Ich sygnały przybierają formę skarg, protestów, odejść pracowników, spadku lojalności, bojkotów, presji medialnej, pozwów czy lokalnego oporu. Niedojrzały zarząd traktuje te zjawiska jako zakłócenia.

Zarząd profesjonalny widzi w nich dane o rzeczywistości. Nie oznacza to bezkrytycznego spełniania wszystkich żądań – interesariusze również mogą się mylić, kierować partykularnym interesem lub formułować sprzeczne oczekiwania. Jednak ich głos nie jest intruzem w governance; stanowi niezbędne sprzężenie zwrotne, bez którego sterowanie organizacją staje się wewnętrzną rozmową elit o własnych wyobrażeniach. Szczególnie kluczowi są pracownicy, będący najbliżej codziennych skutków decyzji góry. W organizacjach o niskiej dojrzałości wiedza ta nie dociera na szczyt lub jest filtrowana. To właśnie ludzie wiedzą, gdzie system pęka, które wskaźniki są fikcją, które procedury służą jedynie audytom, a projekty są nierealne; widzą, którzy menedżerowie budują kulturę strachu, gdzie klient jest zwodzony językiem sprzedaży, a technologia maskuje chaos. Jeśli zarząd nie posiada kanałów odbioru tej wiedzy, pozostaje zakładnikiem raportów osób dbających o utrzymanie własnej narracji. Profesjonalny ład korporacyjny wymaga zatem nie tylko whistleblowingu w sytuacjach nadzwyczajnych, lecz także kultury zwykłego mówienia prawdy przed katastrofą.

Piątym aktorem jest opinia publiczna. W tradycyjnym modelu postrzegano ją jako zewnętrzną, emocjonalną i podatną na manipulację. Jest w tym ziarno prawdy: społeczeństwo nie zawsze rozumie techniczne niuanse prawa spółek, finansów czy zarządzania ryzykiem. Jednak Garratt wskazuje, że ta bezradność i nieartykułowana krytyka są istotną częścią problemu. Obywatele potrzebują języka, by rozumieć, czym jest rzetelny zarząd i odpowiedzialność dyrektorska; by odróżnić porażkę biznesową od rażącej niekompetencji oraz pojąć, dlaczego milczenie rady bywa groźne, a formalna zgodność z przepisami nie zawsze oznacza etyczne kierowanie. Bez tego widać jedynie skutki, nie zaś mechanizm, który można rozliczyć.

Opinia publiczna ma znaczenie, ponieważ wielkie organizacje współtworzą rzeczywistość społeczną. Kształtują standardy pracy, wpływają na miasta, środowisko, konsumpcję, media czy edukację zawodową. Jeśli ich władza objawia się jedynie poprzez skandale, reakcją społeczeństwa będzie gniew i populistyczne uproszczenie. Jeśli natomiast standardy ładu korporacyjnego staną się zrozumiałe, wzrośnie szansa na rozliczalność przed kryzysem. Dojrzała opinia publiczna nie jest bowiem tłumem krzyczącym pod bramą.

Budowa infrastruktury wiedzy i odpowiedzialności

To zbiorowy system czujności, który rozumie przynajmniej podstawowe pytania: kto odpowiada, za co, wobec kogo, na podstawie jakich informacji i z jakimi skutkami? Nowy ekosystem ładu korporacyjnego wymaga zatem wspólnego, choć niekoniecznie jednolitych języka. Dyrektorzy, prawnicy, regulatorzy, inwestorzy, pracownicy, klienci, obywatele i media nie muszą posługiwać się identycznym żargonem, lecz powinni rozumieć podstawowe kategorie: cel organizacji, odpowiedzialność dyrektorską, roztropną kontrolę, trzy kapitały, interesariuszy, przyszłe zdrowie firmy, ryzyko systemowe, przejrzystość, prawość i rozliczalność.

Bez wspólnego minimum pojęciowego każda grupa będzie bronić własnej wyspy. A archipelag nie tworzy jeszcze państwa odpowiedzialności; czasem tworzy tylko pięknie rozproszony chaos. W tym miejscu pojawia się Garrattowski postulat Narodowych Stałych Komisji, czyli instytucji mających monitorować realne praktyki ładu korporacyjnego, tworzyć precedensy, upowszechniać wiedzę i wyprowadzać debatę poza papierowe raporty. Niezależnie od tego, jak konkretnie taki model należałoby zaadaptować w różnych systemach prawnych, jego sens jest jasny: potrzebujemy organów, które będą uczyć system, a nie tylko karać po fakcie. Potrzebujemy pamięci instytucjonalnej, która gromadzi przypadki, rozróżnia dobrą praktykę od pozoru i pokazuje, kiedy dyrektorzy działali starannie, a kiedy jedynie odtwarzali rytuał. Bez takiej pamięci każde pokolenie zarządów udaje, że zaczyna od zera, a w praktyce powtarza stare błędy w nowych garniturach.

Tworzenie precedensów ma szczególne znaczenie, ponieważ pojęcia takie jak należyta staranność, roztropna kontrola, niezależny osąd czy długoterminowe zdrowie organizacji nie mogą pozostać mglistymi ideałami. Muszą być stopniowo wypełniane treścią przez praktykę, orzecznictwo, analizę przypadków i publiczną edukację. Dyrektorzy powinni wiedzieć, jakie zachowania są uznawane za profesjonalne, a jakie za niedopuszczalnie niekompetentne.

Regulatorzy powinni uczyć się na konkretnych przykładach, a nie tylko produkować nowe formularze. Interesariusze muszą rozumieć, jakie pytania mogą i powinni zadawać, natomiast opinia publiczna powinna otrzymywać coś więcej niż sensacyjne nagłówki po katastrofie – powinna zyskać wiedzę o mechanizmach. Taki ekosystem powinien także demaskować różnicę między błędem a winą. To kluczowe, gdyż bez tego rozróżnienia ład korporacyjny może stać się albo bezkarny, albo paraliżujący. Jeśli każda porażka zostanie uznana za winę zarządu, dyrektorzy przestaną podejmować odpowiedzialne ryzyko. Jeśli zaś każda porażka zostanie usprawiedliwiona "ryzykiem biznesowym", niekompetencja będzie się ukrywać za przedsiębiorczością. Potrzebujemy języka pośredniego, zdolnego powiedzieć: tutaj decyzja była ryzykowna, ale staranna; tutaj była odważna, ale dobrze uzasadniona; tutaj była błędna, lecz uczciwa; tutaj była lekkomyślna; tutaj zarząd nie pytał, choć powinien; tutaj milczenie było formą zaniedbania; tutaj compliance było fasadą; tutaj CEO zdominował radę; tutaj rada abdykowała.

Nowy ekosystem powinien również zmienić edukację dyrektorów. Nie wystarczy uczyć prawa jako listy obowiązków ani finansów jako tabeli wskaźników. Trzeba uczyć myślenia systemowego, etyki decyzji, psychologii grupowej, dynamiki władzy, relacji z interesariuszami, technologii, ryzyka klimatycznego, analizy danych, kultury organizacyjnej i zasad publicznej odpowiedzialności. Dyrektor przyszłości nie musi być specjalistą od wszystkiego, ale musi umieć rozpoznać, kiedy potrzebuje wiedzy, jaką informację otrzymuje i jakie pytania zadać ekspertowi. Najgroźniejszy jest dyrektor, który zna kilka słów z każdej dziedziny i myli to z rozumieniem. To nie interdyscyplinarność.

To koktajl bankietowy z terminów. Ważną rolę w ekosystemie odgrywają inwestorzy. Jeśli kapitał nagradza wyłącznie krótkoterminowy wynik, trudno oczekiwać od zarządów długoterminowej odpowiedzialności, choć nie zwalnia ich to z obowiązku oporu. Inwestorzy długoterminowi powinni pytać o odporność, kulturę, ryzyka klimatyczne, jakość zarządu, etykę technologii, łańcuchy dostaw i realną strategię kapitału ludzkiego.

Inwestor krótkoterminowy może zarobić na wyprzedaży przyszłości firmy. Inwestor odpowiedzialny powinien jednak wiedzieć, że zbyt dobry wynik osiągnięty zbyt łatwo może oznaczać, iż ktoś nie policzył kosztów ukrytych. Profesjonalny ekosystem wymaga więc kapitału, który umie odróżnić zdrowy wzrost od efektownej eksploatacji. Równie istotna jest rola mediów i

ekspertów publicznych. Dyskusja o ładzie korporacyjnym nie może sprowadzać się do komentowania skandali po fakcie. Potrzebny jest język wyjaśniający, jak działają rady, jakie są obowiązki dyrektorów, czym różni się nadzór od zarządzania oraz jakie znaczenie mają komitety, protokoły, konflikty interesów, agendy, kultura pytań i niezależność wobec CEO.

Bez takiej edukacji każda afera będzie odbierana jako opowieść o kilku złych ludziach, a nie jako objaw systemowej niedojrzałości. Tymczasem Garratt uczy, że spisek jest tylko częścią problemu. Częściej mamy do czynienia z ignorancją, milczeniem, wadliwym projektem instytucjonalnym i brakiem profesjonalizacji. Nowy ekosystem musi także chronić przed degeneracją samej idei profesjonalizmu. Istnieje ryzyko, że zostanie ona przejęta przez rynek certyfikatów, szkoleń, audytów i akredytacji, które będą bardziej zainteresowane sprzedażą poczucia bezpieczeństwa niż realną zmianą praktyki. To ryzyko jest realne. Dlatego profesjonalizm nie może być utożsamiany z papierem. Musi być oceniany przez zachowanie: jakość pytań, niezależność osądu, zdolność uczenia się, odwagę sprzeciwu, rozumienie trzech kapitałów, przejrzystość decyzji, relacje z interesariuszami i gotowość do korekty. Certyfikat może być początkiem, ale nie dowodem dojrzałości. Dyrektor z certyfikatem i bez odwagi jest jak sternik z dyplomem oprawionym w ramkę, który podczas sztormu nie wychodzi na mostek.

Systemowe łączenie odpowiedzialności zamiast jej rozpraszania

Ekosystem odpowiedzialności powinien funkcjonować jako system uczenia się całego społeczeństwa instytucjonalnego. Każdy kryzys organizacji winien być analizowany nie tylko pod kątem winnych, lecz przede wszystkim w kontekście mechanizmów: jak przepływała informacja do rady, kto kontrolował agendę, jakie pytania zadano, a jakie pominięto, które wskaźniki wprowadzały w błąd i jakie konflikty interesów wystąpiły. Należy badać rolę regulatora, wiedzę pracowników, sygnały od interesariuszy oraz powody, dla których opinia publiczna dowiedziała się o problemach zbyt późno.

Taka analiza jest mniej spektakularna niż polowanie na pojedynczego winnego, lecz znacznie bardziej użyteczna. Skandal, z którego nie wyciągnięto wniosków, staje się jedynie kosztowną rozrywką moralną. W tym miejscu przywołajmy ideę Ubuntu, będącą inspiracją dla nowej generacji dyrektorów: „jestem, ponieważ ty jesteś”. W ekosystemie ładu korporacyjnego oznacza to, że żadna grupa nie jest samowystarczalna. Dyrektorzy potrzebują sprawnego prawa i inteligentnych regulatorów; ustawodawcy – wiedzy praktycznej i informacji zwrotnej; regulatorzy – rozumienia biznesu, a nie tylko narzędzi kontroli. Interesariusze potrzebują kanałów wpływu i języka

odpowiedzialności, opinia publiczna edukacji zamiast samego oburzenia, a organizacje społecznego zaufania. Społeczeństwo z kolei potrzebuje organizacji tworzących wartość bez niszczenia podstaw wspólnego życia. To nie romantyzm, lecz realizm systemowy. Nowy ekosystem ładu korporacyjnego stanowi odpowiedź na chroniczną chorobę instytucji: izolację odpowiedzialności. Gdy każdy aktor skupia się wyłącznie na własnym fragmencie, całość traci sterowność.

Dyrektorzy twierdzą, że spełnili wymogi. Regulator mówi, iż otrzymał raport. Ustawodawca wskazuje na uchwalone przepisy, inwestor na dobry wynik. Pracownik czuje się niesłuchany, klient wprowadzony w błąd, społeczność obciążona kosztami, a opinia publiczna – oszukana. Każdy dysponuje fragmentem prawdy, lecz prawda systemowa wyłania się dopiero z połączenia tych głosów. Governance jest sztuką łączenia odpowiedzialności, nie jej rozpraszania. Dlatego projekt Garratta ma charakter nie tylko korporacyjny, ale obywatelski. Chodzi o to, by organizacje – prywatne, publiczne, społeczne, rodzinne, startupowe, globalne czy lokalne – były prowadzone przez ludzi rozumiejących swoją rolę w systemie wspólnego życia.

Choć skala wpływu jest różna, każda organizacja potrzebuje ładu odpowiadającego jej celom, ryzykom i interesariuszom. Fundacja bez nadzoru może utracić zaufanie darczyńców; startup bez governance – stworzyć technologię pozbawioną odpowiedzialności; spółka rodzinna bez profesjonalizacji – zamienić dziedzictwo w konflikt. Korporacja zaś, pozbawiona sumienia, może przez lata generować wyniki, jednocześnie produkując ruinę społeczną. Skala się różni, zasada pozostaje ta sama.

Nowy ekosystem wymaga publicznego przełamania milczenia. Nie chodzi o kulturę podejrzeń wobec każdego zarządu, lecz o kulturę pytań: Czym jest cel organizacji? Kto za niego odpowiada? Jak rada rozumie trzy kapitały? W jaki sposób kontroluje CEO? Jak słyszy pracowników i interesariuszy? Jak rozpoznaje polikryzysy i uczy się na błędach? Gdzie przebiega granica między compliance a odpowiedzialnością? I wreszcie: jak mierzy przyszłe zdrowie firmy?

Profesjonalny zarząd jako organ sterowania i odpowiedzialności

Jakie informacje nie docierają do sali zarządu? To pytania, które powinny stać się elementem dojrzałego języka gospodarczego. Bez nich będziemy skazani na cykl: zachwyt sukcesem, ignorowanie sygnałów, skandal, oburzenie, kosmetyczna regulacja, zapomnienie i kolejny skandal. Nowy ekosystem ładu korporacyjnego jest zatem projektem pamięci. Ma sprawić, by instytucje nie zaczynały ciągle od tej samej niewiedzy; by dyrektorzy nie musieli odkrywać po raz setny, że tytuł to

odpowiedzialność; by ustawodawcy nie tworzyli prawa oderwanego od praktyki, a regulatorzy nie mylili kontroli z liczeniem załączników. By interesariusze nie byli słyszani dopiero wtedy, gdy krzyczą, opinia publiczna nie była skazana na bezradny gniew, a społeczeństwo uczyło się rozpoznawać różnicę między organizacją zdrową a jedynie efektowną.

To może brzmieć ambitnie, ale alternatywą jest dalsze finansowanie eleganckiej ignorancji. Argumentacja Garratta prowadzi do wniosku prostego, choć niewygodnego: organizacje nie potrzebują już zarządów dekoracyjnych, przypadkowych, przestraszonych, rytualnie zgodnych czy narcystycznie zapatrzonych w dawne sukcesy. Potrzebują tych, którzy wiedzą, czym jest sterowanie, roztropna kontrola, odpowiedzialność prawna i przyszłe zdrowie organizacji. Potrzebują ludzi rozumiejących, że tytuł dyrektora nie jest medalem po karierze, lecz wejściem w osobną profesję. To nie zaproszenie do salonu, lecz wezwanie na mostek kapitański. Punktem wyjścia był kubernetes – sternik. W tej starej figurze kryje się nowoczesna teoria instytucji.

Sternik nie wytwarza morza, nie rozkazuje pogodzie, nie posiada wiatru i nie może uchylić sztormu uchwałą. Może jednak rozumieć statek, czytać instrumenty, obserwować horyzont, słuchać załogi, korygować kurs i wiedzieć, kiedy prędkość staje się brawurą. Tym właśnie powinien być zarząd: nie najwyższą dekoracją struktury, lecz organem kierunku i sprzężenia zwrotnego. Nie miejscem, gdzie status spotyka się z protokołem, lecz przestrzenią, w której organizacja próbuje zrozumieć samą siebie, zanim zrobią to za nią sąd, regulator, rynek, pracownicy, media albo katastrofa.

Największa siła diagnozy Garratta polega na tym, że nie pozwala ona schronić się w łatwej opowieści o złych ludziach. Owszem, istnieją oszuści, cynicy i chciwi gracze wykorzystujący organizacje dla prywatnego zysku, ale znacznie powszechniejszym problemem jest elegancka ignorancja. Ludzie przyjmują funkcje, których nie rozumieją; zasiadają w radach, nie znając własnej odpowiedzialności; ufają dokumentom, których nie potrafią ocenić. Milczą, gdy powinni pytać, i odhaczają wymogi, zamiast się uczyć. Myślą, że compliance zastąpi osąd, a dawny sukces jest dowodem przyszłej kompetencji.

To nie zawsze zła wola – często jest to nieprzygotowanie ubrudzone prestiżem. Dlatego tak istotna była droga przez cztery poziomy dojrzałości zarządu. Przypadkowi dyrektorzy nie wiedzą, w co weszli; dają pozór nadzoru, lecz nie rozumieją prawnego i moralnego ciężaru swojej roli. Niechętnie zgodni reagują oporem, traktując ład korporacyjny jak zatruty kielich lub biurokratyczne jarzmo. Uczący się zarząd dokonuje przełomu: przyjmuje niewiedzę jako początek profesjonalizacji, budżetuje czas na refleksję i rozumie, że dyrektorowanie jest prawdziwym zawodem. Profesjonalny zarząd idzie dalej: tworzy trwały zespół łączący mózg z sumieniem, przedsiębiorczość z kontrolą oraz wynik z przyszłym zdrowiem organizacji.

Ten model nie jest akademicką drabiną prestiżu, lecz mapą ryzyka. Im niższy poziom dojrzałości, tym większe prawdopodobieństwo życia w iluzji sterowności. Na poziomie pierwszym zarząd nie wie, że nie wie. Na drugim – wie, ale się złości. Na trzecim zaczyna się uczyć, a na czwartym czyni z uczenia się i odpowiedzialności system. Ta różnica decyduje o tym, czy organ będzie reagował po fakcie, czy stworzy warunki wczesnego rozpoznania. W świecie polikryzysów różnica między „wcześnie" a „za późno" bywa różnicą między korektą kursu a zatonięciem. Krytyka mitów ładu korporacyjnego pokazuje, dlaczego przejście do profesjonalizmu jest tak trudne – mity nie są zwykłymi nieporozumieniami, lecz wygodnymi schronami.

Profesjonalizm jako odwaga myślenia i moralna praktyka

Mit, że akcjonariusze są właścicielami firmy, pozwala podporządkować organizację krótkoterminowej presji kapitału. Mit heroicznego CEO zamienia radę w widownię, a mit compliance zastępuje odpowiedzialność dokumentacją. Mit nominacji jako dowodu kompetencji zwalnia z pytania o realne przygotowanie, zaś mit zysku jako jedynej miary sukcesu pozwala ignorować ludzi, środowisko i długoterminową odporność. Dopełnia to mit milczenia, dzięki któremu można udawać, że brak konfliktu oznacza brak problemu.

Te mity są kosztowne właśnie dlatego, że przez pewien czas działają. Każda dobra iluzja ma okres promocyjny. Najbardziej niebezpieczny jest jednak mit prostoty. Świat organizacji jest złożony, lecz wielu decydentów zachowuje się tak, jakby prostota była dowodem siły. „Liczy się wynik". „CEO wie, co robi". „Rynek zweryfikuje". „Regulator przesadza". „ESG to moda". „Technologia rozwiąże problem".

„Pracownicy zawsze narzekają". „Klienci nie zrozumieją". „Nie komplikujmy". Takie zdania brzmią energicznie, lecz często są jedynie intelektualnymi skrótami prowadzącymi do błędu. Profesjonalny zarząd nie celebruje komplikacji dla samej komplikacji, ale wie, że amputacja rzeczywistości nie jest strategią. Jeśli problem jest złożony, prostacka odpowiedź nie jest odwagą – jest odmową myślenia.

Polikryzysy obnażają tę odmowę z bezwzględną skutecznością. Klimat, energia, technologia, sztuczna inteligencja, demografia, migracje, łańcuchy dostaw, geopolityka, ryzyko regulacyjne, zaufanie publiczne i nowe formy pracy nie przychodzą do organizacji pojedynczo i grzecznie, zgodnie z agendą. Przychodzą naraz, splatając się w układy zależności. Decyzja finansowa staje się decyzją społeczną, technologiczna – prawną, zakupowa – etyczną, kadrowa – strategiczną, a środowiskowa – kosztową.

W takim świecie zarząd, który widzi tylko jedną kolumnę tabeli, może być sprawny, ale nie jest mądry. Dlatego centralne znaczenie ma triada kapitałów: finansowego, fizyczno-środowiskowego i ludzkiego. Kapitał finansowy pozostaje konieczny, lecz nie jest jedynym językiem życia organizacji. Kapitał fizyczno-środowiskowy przypomina, że firma działa w świecie materialnym i zależy od energii, zasobów, infrastruktury, klimatu oraz granic natury. Kapitał ludzki zaś wskazuje, że organizacja nie myśli, nie uczy się, nie słyszy sygnałów ostrzegawczych i nie tworzy jakości bez ludzi.

Zarząd, który powiększa jeden kapitał poprzez rabunkowe zużywanie pozostałych, nie buduje wartości – on jedynie przesuwa koszt w czasie i przestrzeni. Może to wyglądać jak strategia, dopóki rachunek nie wróci z pieczątką „pilne". Triada kapitałów zmienia też rozumienie sumienia organizacji. Sumienie nie jest deklaracją wartości na stronie internetowej ani martwym zapisem w kodeksie etycznym, który nie wpływa na budżet, premię, awans czy strategię. Sumienie firmy ujawnia się w alokacji zasobów.

Ile czasu zarząd poświęca ludziom, a ile wyłącznie wynikom? Jak traktuje dostawców, gdy może ich przycisnąć? Co robi z technologią, która zwiększa efektywność, ale zagraża danym, pracy lub godności? Czy redukuje koszty środowiskowe realnie, czy tylko semantycznie? Czy wynagradza menedżerów za zdrowy wzrost, czy za widowiskowe wyciskanie kwartału? Prawdziwe wartości organizacji widać tam, gdzie odpowiedzialność zaczyna kosztować.

Profesjonalny zarząd jest zatem organem moralnie praktycznym. Nie traktuje moralności jako ozdoby, lecz jako element jakości decyzji. Gdy firma zarabia na asymetrii informacji, strachu pracowników, zależności dostawców, niewiedzy klientów, luce regulacyjnej lub odkładaniu kosztów środowiskowych, zarząd powinien zapytać, czy to jest wartość, czy tylko rentowna forma degradacji. Taki zarząd nie jest antyprzedsiębiorczy; przeciwnie – broni przedsiębiorczości przed jej karykaturą. Przedsiębiorczość, która nie potrafi odróżnić tworzenia wartości od eksploatacji cudzej słabości, nie jest wolnym rynkiem w najlepszym sensie, lecz sprytem bez sumienia. Właśnie tutaj Garratt spotyka się z klasycznymi intuicjami o moralnych fundamentach kapitalizmu.

Rynek nie działa w próżni. Potrzebuje zaufania, prawa, przewidywalności i minimum uczciwości. Bez tego kontrakt staje się podejrzeniem, inwestycja hazardem, praca przymusem ekonomicznym bez lojalności, a innowacja techniką obchodzenia ograniczeń. Kapitalizm, który zużywa własne instytucje moralne, zachowuje się jak człowiek sprzedający podłogę, żeby kupić dywan. Przez chwilę wnętrze wygląda lepiej. Potem wszyscy spadają piętro niżej.

Budowa systemowego ekosystemu odpowiedzialności i profesjonalnej postawy

Właśnie dlatego nowy ekosystem ładu korporacyjnego jest tak kluczowy. Nie wystarczy oczekiwać, że pojedyncze rady staną się profesjonalne w środowisku, które nagradza postawy przeciwstawne. Potrzebny jest system wspólnego uczenia się, obejmujący dyrektorów, ustawodawców, regulatorów, interesariuszy i opinię publiczną. Dyrektorzy muszą rozumieć swoją profesję. Ustawodawcy powinni tworzyć prawo wzmacniające odpowiedzialny osąd, a nie papierową nerwicę. Regulatorzy muszą odróżniać realną dojrzałość od rytualnej zgodności. Interesariusze potrzebują kanałów komunikacji i języka pytań, natomiast opinia publiczna musi umieć rozpoznać różnicę między skandalem jednostkowym a systemową niedojrzałością.

Taki ekosystem nie powstanie z samych deklaracji; wymaga instytucji pamięci, edukacji i precedensów. Potrzebujemy analiz przypadków, które pokażą, kiedy zarząd działał starannie, a kiedy tylko inscenizował staranność. Niezbędny jest publiczny język pozwalający mówić o odpowiedzialności dyrektorów bez popadania w populistyczną wrogość wobec biznesu czy dworską obronę każdej elity gospodarczej. Wymaga to także odwagi, by przyznać, że wiele organizacji nie potrzebuje kolejnego raportu o wartościach, lecz trzeźwej rozmowy o władzy, wiedzy, milczeniu i odpowiedzialności. To mniej efektowne niż kampania wizerunkowa, ale znacznie tańsze niż kryzys.

Najbardziej praktyczna lekcja Garratta brzmi: zarząd musi nauczyć się dowiadywać. To zdanie jest skromne tylko pozornie. Dowiadywanie się oznacza dostęp do informacji niezależnych od wygodnej narracji oraz gotowość zadawania pytań podstawowych. Oznacza słuchanie pracowników, klientów, dostawców, regulatorów i społeczności; analizę otoczenia, a nie tylko wyników. To rozpoznawanie słabych sygnałów, zanim przerodzą się w hałas kryzysu, i przezwyciężenie FOFO - lęku przed odkryciem własnych braków. Organizacja, która nie chce dowiedzieć się, co z nią nie tak, zwykle dowiaduje się od świata w najdroższy możliwy sposób.

Stąd płynie przestroga dla tych, którzy traktują funkcje dyrektorskie jako prestiżowy dodatek do życiorysu. Nie przyjmuj steru, jeśli nie chcesz uczyć się nawigacji. Nie siadaj w radzie, jeśli pragniesz statusu bez wysiłku. Nie myl milczenia z lojalnością, zaufania do CEO z abdykacją, a zgodności z formularzem z odpowiedzialnością za firmę. Nie myl dobrego wyniku z dobrym zdrowiem, szybkości z odwagą, technologii z mądrością ani własnego doświadczenia z nieomylnością. W boardroomie pycha nie jest cechą charakteru. Jest ryzykiem operacyjnym.

Przestroga ta dotyczy także organizacji społecznych, fundacji, startupów, firm rodzinnych i instytucji publicznych. Ład korporacyjny nie jest wyłącznym problemem wielkich spółek

giełdowych. Każda organizacja zarządzająca pieniędzmi, ludźmi, reputacją, celem i zaufaniem potrzebuje odpowiedzialnego sterowania. W fundacji dobra intencja nie zastąpi nadzoru, w startupie szybkość nie zastąpi roztropnej kontroli, a w firmie rodzinnej nazwisko nie zastąpi kompetencji. W instytucji publicznej formalny mandat nie zastąpi przejrzystości, zaś w korporacji wynik nie zastąpi sumienia. Skala bywa różna, ale zasada pozostaje ta sama: tam, gdzie jest władza organizacyjna, musi być także dojrzałość odpowiedzialności.

Garrattowska wizja jest wymagająca, lecz nie pesymistyczna. Nie polega na potępieniu zarządów jako klasy, lecz na postawieniu przed nimi poważnego zadania. Dyrektorzy mogą dorosnąć do swojej roli. Przypadkowość może stać się początkiem świadomości, niechętna zgodność – uczeniem, a uczenie profesjonalizmem. Profesjonalizm z kolei może stać się częścią ekosystemu społecznego, w którym instytucje nie tylko produkują wynik, ale uczą się odpowiedzialności. To nie utopia, lecz program naprawy mechanizmów, które już istnieją, choć często działają zbyt słabo, zbyt późno lub zbyt teatralnie.

Największym przeciwnikiem tego programu nie jest brak wiedzy, lecz konformizm. Wiedzę można zdobyć, procedury poprawić, agendy przebudować, a dyrektorów szkolić. Można wzmacniać regulatorów i korygować prawo. Trudniej jednak zmienić kulturę, w której ludzie wolą nie wiedzieć, nie pytać, nie przeszkadzać i nie ryzykować utraty pozycji, byle nie psuć atmosfery i nie dotykać milczących układów. Konformizm jest miękki w formie i twardy w skutkach. Nie wygląda jak sabotaż – przypomina uprzejmość. A jednak potrafi zatopić organizację ciszej niż otwarta niekompetencja. Dlatego potrzebna jest nowa generacja dyrektorów, choć „nowość" ta nie musi być metrykalna. Nowość polega na postawie.

Profesjonalny ład jako układ nerwowy organizacji

Dyrektor przyszłości to człowiek, który potrafi łączyć niezależność myślenia z pracą zespołową, finanse z odpowiedzialnością, technologię z ludzkim rozeznaniem, ambicję z pokorą, szybkość z korektą, prawo z etyką oraz cel organizacji z interesami interesariuszy. To ktoś, kto rozumie, że im bardziej złożony staje się świat, tym mniej wolno udawać wszechwiedzę; ktoś, kto potrafi powiedzieć: „nie wiem, więc musimy się dowiedzieć". Kto wie, że najdroższym pytaniem jest często to, którego nikt nie odważył się zadać na czas. Tak rozumiany zarząd staje się mózgiem i sumieniem organizacji. Mózg bez sumienia może być genialnym mechanizmem eksploatacji, natomiast sumienie bez mózgu – piękną bezradnością. Dopiero ich synteza tworzy instytucję zdolną do odpowiedzialnego działania.

Mózg pyta: jak działa system, jakie są dane, trendy, ryzyka i możliwości? Sumienie pyta: po co działamy, komu służymy, czego nie wolno nam zrobić, jaką cenę przerzucamy na innych i co po sobie zostawiamy? Profesjonalny zarząd nie może wybrać jednego z tych nurtów; musi utrzymać oba. To jest właśnie dojrzałość: zdolność funkcjonowania pod ciężarem dwóch prawd naraz. Garrattowska koncepcja ładu korporacyjnego jest propozycją przywrócenia powagi instytucjom. W epoce, która nagradza szybkość, wizerunek, skalowanie i chwilową wycenę, Garratt przypomina o czymś staromodnym i radykalnym zarazem: organizacje muszą być prowadzone przez ludzi rozumiejących odpowiedzialność za całość. Nie za własny tytuł, komfort CEO, kwartalny aplauz czy tabelę zgodności.

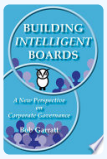
Za całość: cel, ludzi, kapitał, środowisko, zaufanie, prawo, przyszłość i zdolność uczenia się. Ostateczna lekcja brzmi następująco: organizacje upadają nie tylko przez brak pieniędzy. Upadają, gdy zabrakło im prawdy. Gdy nikt nie chciał wiedzieć, rada nie pytała, a CEO rządził bez kontroli. Gdy compliance udawało etykę, a wynik udawał zdrowie. Gdy ludzie milczeli, bo nauczyli się, że prawda nie jest mile widziana; gdy interesariusze byli traktowani jak hałas, a środowisko jak dekoracja.

Gdy technologia stała się alibi i gdy zaufanie spieniężono, zanim zrozumiano, że stanowi ono fundament. Profesjonalny ład korporacyjny jest zatem sztuką niedopuszczania do takiej ślepoty. Jest praktyką sterowania w niepewności, cybernetyką sumienia oraz zdolnością organizacji do uczenia się szybciej, niż świat wymusza korektę. To odmowa wiary w bajki o samotnym geniuszu, samowystarczalnym kapitale i bezkosztowym wzroście. To powrót do roli sternika: patrzeć daleko, słuchać uważnie, kontrolować roztropnie, uczyć się bez pychy i pamiętać, że statek nie istnieje po to, by mostek kapitański wyglądał imponująco. Statek istnieje, by dopłynąć – z załogą, ładunkiem i celem, biorąc odpowiedzialność za morze, po którym płynie.

Jeśli współczesne organizacje chcą przetrwać polikryzysy, muszą przestać traktować ład korporacyjny jak urzędowy gorset, a zacząć postrzegać go jak własny układ nerwowy. Bez niego można się jeszcze poruszać, ale nie czuje się bólu, nie rozpoznaje zagrożenia i nie koordynuje ruchu. Organizacja, która nie czuje, nie słyszy i nie uczy się, może przez chwilę wyglądać na silną. Do czasu. Potem rzeczywistość przychodzi bez zaproszenia, bez agendy i bez szacunku dla protokołu.

> Czy współczesne zarządy są gotowe przestać traktować ład korporacyjny jak urzędowy gorset, a zacząć postrzegać go jako własny układ nerwowy? Bez tej zmiany organizacje mogą wciąż imponować rynkowi swoją wydajnością, nie zauważając, że biegną na adrenalinie prosto w stronę zawału. W świecie polikryzysu najdroższym pytaniem jest zawsze to, którego nikt nie odważył się zadać na czas.

Inspiracje

[1] 

"Building Intelligent Boards" Bob Garratt

Walter de Gruyter GmbH & Co KG | ISBN: 9783112231357

Bob Garratt jest wybitnym „pracademic", konsultantem i autorem specjalizującym się w ładzie korporacyjnym, rozwoju zarządów i myśleniu strategicznym. Mieszka w Londynie i doradzał na arenie międzynarodowej na pięciu kontynentach, współpracując z różnymi organizacjami, od dużych korporacji i przedsiębiorstw państwowych po organy rządowe i organizacje non-profit. Jest znany z opracowania modelu „Learning Board" i pełnił ważne funkcje akademickie, w tym profesora nadzwyczajnego w University of Stellenbosch Business School oraz profesora wizytującego w Cass Business School (City University, Londyn). Garratt, członek-założyciel Commonwealth Association for Corporate Governance, odegrał kluczową rolę w kształtowaniu programów rozwoju dyrektorów na całym świecie. Jego praca podkreśla, że bycie dyrektorem to dziedzina zawodowa wymagająca kompetencji, odpowiedzialności i holistycznego podejścia do kierowania organizacjami w złożonych środowiskach.

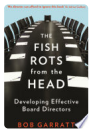
Bob Garratt *is a prominent "pracademic," consultant, and author specializing in corporate governance, board development, and strategic thinking. Based in London, he has consulted internationally across five continents, working with diverse organizations ranging from large corporations and state-owned enterprises to government bodies and non-profits. He is recognized for developing the "Learning Board" model and has held significant academic roles, including Professor Extraordinaire at the University of Stellenbosch Business School and Visiting Professor at Cass Business School (City University, London). A founder member of the Commonwealth Association for Corporate Governance, Garratt has been instrumental in shaping director development programs globally. His work emphasizes that directorship is a professional discipline requiring competence, accountability, and a holistic approach to steering organizations through complex environments.*

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"

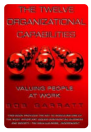
Bob Garratt

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] "Biotech in the Balance"

Dr Jeremy M Levin

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: 33c618f0-a322-4791-b653-2a975aecb9bd