# Rada nadzorcza jako centrum decyzyjne późnego kapitalizmu


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Współczesny kapitalizm stawia przed radami nadzorczymi wyzwania wykraczające poza prosty nadzór finansowy. Artykuł analizuje transformację tych organów w centra rozstrzygania konfliktów między strategią a kulturą organizacyjną. W dobie deglobalizacji, aktywizmu inwestorskiego i niepewności knightowskiej, rady muszą stać się laboratoriami racjonalności długiego trwania. Tekst przybliża trzy osie odpowiedzialności według Dambisy Moyo oraz zestawia systemy ładu korporacyjnego, takie jak niemiecki Mitbestimmung i model nordycki. To kluczowa lektura dla liderów szukających odpowiedzi na pytanie, jak budować legitymizację instytucjonalną w świecie rozszczepionych lojalności i dynamicznych zmian ESG oraz cyberbezpieczeństwa. Analiza ta rzuca nowe światło na rolę nadzoru w kształtowaniu przyszłości globalnego biznesu.

Contemporary capitalism poses challenges for supervisory boards that go beyond simple financial oversight. This article examines the transformation of these bodies into centers for resolving conflicts between strategy and organizational culture. In an era of deglobalization, investor activism, and Knightian uncertainty, boards must become laboratories of long-term rationality. The text explores Dambisa Moyo's three axes of responsibility and contrasts corporate governance systems such as the German Mitbestimmung and the Nordic model. This is crucial reading for leaders seeking answers to the question of how to build institutional legitimacy in a world of divided loyalties and dynamic changes in ESG and cybersecurity. This analysis sheds new light on the role of oversight in shaping the future of global business.


W dobie narastającego kryzysu kapitalizmu, rady nadzorcze ewoluują od organów kontrolnych do laboratoriów racjonalności, gdzie waży się losy długoterminowej stabilności w świecie krótkowzrocznych bodźców. Artykuł analizuje, jak megatrendy

takie jak deglobalizacja, koncentracja władzy inwestorskiej, przyspieszenie technologiczne i wojna o talenty zmuszają rady do fundamentalnej rewizji swojej funkcji. Kultura korporacyjna, strategia i przywództwo stają się obszarami, w których rady muszą godzić sprzeczne porządki racjonalności: instrumentalnej, praktycznej i normatywnej. Autor dowodzi, że rady, które ograniczają się do logiki finansowej, skazują firmy na erozję, podkreślając konieczność włączenia perspektywy długoterminowej, rewizji kompetencji przywódczych i świadomej interwencji w kulturę organizacyjną. Celem jest stworzenie rady, która stawia opór logice natychmiastowego zysku, dążąc do trwałego wzrostu i uwzględniając interesy wszystkich interesariuszy.

**SŁOWA KLUCZOWE**

rada nadzorcza | późny kapitalizm | Dambisa Moyo | ład korporacyjny | deglobalizacja | aktywizm inwestorski | kapitał ludzki | racjonalność instrumentalna | Mitbestimmung | model nordycki | niepewność knightowska | kultura organizacyjna | strategia firmy | ESG | cyberbezpieczeństwo

# Rada nadzorcza: laboratorium racjonalności kapitalizmu

Jeżeli współczesny kapitalizm przechodzi głęboką próbę, w której stawką jest nie tylko stopa zwrotu, ale sama legitymizacja porządku instytucjonalnego, to rada nadzorcza wyrasta ponad rolę zwykłego organu kontrolnego. Staje się swoistym laboratorium, w którym praktycznie rozstrzyga się pytanie, czy możliwa jest jeszcze racjonalność długiego trwania w świecie rządzonym przez fragmentaryczne bodźce, skrócone horyzonty i rozszczepione lojalności. Dambisa Moyo trafnie sprowadza zadania rady do trzech osi – strategii, doboru przywództwa oraz ochrony kultury i wartości – ponieważ to w nich, jak w soczewce, skupiają się systemowe napięcia globalnego kapitalizmu i jego realna zdolność do adaptacji.

W tej mierze, w jakiej rada nadzorcza przestaje być miejscem biernej akceptacji decyzji zarządu, a staje się instancją, gdzie codzienna praktyka gospodarcza musi zmierzyć się z wymogiem racjonalnego uzasadnienia swoich roszczeń do słuszności, prawdziwości i autentyczności, można ją postrzegać jako węzłowy punkt. To właśnie tam świat obiektywnych wskaźników, świat

normatywnych zobowiązań i świat subiektywnych motywacji nieuchronnie wchodzą w konflikt, a jednocześnie są zmuszone do poszukiwania procedur pojednania. Rada jest zatem nie tylko instytucją prawa handlowego, lecz także figurą antropologiczną: konkretną sceną, na której nowoczesny podmiot gospodarczy sprawdza, czy potrafi wyjść poza logikę samotnej kalkulacji i wejść w praktykę osiągania uzasadnionego konsensusu.

Jednocześnie – i to kluczowy punkt wyjścia dla tej analizy – świat otaczający współczesne rady ulega gwałtownej transformacji. Deglobalizacja i protekcjonizm, koncentracja władzy inwestorskiej i aktywizm, przyspieszenie technologiczne oraz globalna wojna o talenty nie są jedynie zewnętrznym tłem. Tworzą one cztery sprzężone ze sobą trendy, które fundamentalnie zmieniają warunki, w jakich możliwy jest racjonalny nadzór korporacyjny. Rada, która próbowałaby dziś wykonywać swoje klasyczne funkcje w horyzoncie sprzed trzech dekad, skazałaby firmę na powolną, lecz nieuchronną erozję.

## Trzy osie Dambisy Moyo: strategia, ludzie i kultura

W tym właśnie kontekście powraca nieustannie cytowana fraza Petera Druckera, wedle której kultura zjada strategię na śniadanie – nabiera ona dziś dla rad nadzorczych zupełnie nowego sensu. Nie chodzi już bowiem tylko o to, że nawet najdoskonalszy plan strategiczny zostanie zniweczony przez opór utrwalonych praktyk organizacyjnych. Rzecz w tym, że sama strategia musi być dziś projektowana w warunkach kulturowo rozszczepionego świata, w którym konkurują ze sobą odmienne reżimy normatywne i regulacyjne, a rada musi rozstrzygnąć, wobec którego z nich zamierza dochować lojalności.

Jeśli za punkt odniesienia przyjąć ujęcie Dambisy Moyo, trzy fundamentalne zadania rady można postrzegać jako odrębne, lecz wzajemnie powiązane porządki racjonalności. Strategia firmy przynależy do porządku racjonalności instrumentalnej, gdzie kluczowe pytanie brzmi: jak przy danych zasobach i ograniczeniach najskuteczniej osiągnąć cele uznane za pożądane? Wybór i nadzór nad liderami to domena racjonalności praktycznej, w której rozstrzyga się, kto powinien otrzymać mandat do wiążącego kształtowania decyzji i jak ów mandat poddawać rewizji. Kultura zarządzania należy wreszcie do porządku racjonalności normatywnej, gdzie dyskusji poddaje się to, jakie wzorce zachowań i jakie sposoby dystrybucji ryzyka uznajemy za słuszne i dopuszczalne.

Rada nadzorcza, która ogranicza się wyłącznie do pierwszego z tych wymiarów, staje się zredukowaną radą finansową. Jej horyzont myślowy wyznaczają wówczas rachunek przepływów pieniężnych, wskaźniki zwrotu z kapitału i katalog projektów inwestycyjnych. Tego rodzaju redukcjonizm był przez lata milcząco akceptowany, ponieważ otoczenie makroekonomiczne

wydawało się relatywnie stabilne. Jednak kryzys zadłużeniowy z 2008 roku i pandemia roku 2020 brutalnie unaoczniły, że strategia, która ma zapewnić spółce przetrwanie, musi być odporna na wstrząsy traktowane wcześniej jako skrajnie mało prawdopodobne.

Dlatego nowoczesna rada nadzorcza jest zmuszona włączać do dyskusji strategicznej dwie dodatkowe płaszczyzny. Po pierwsze, musi nieustannie rewidować kompetencje przywódcze, ponieważ w warunkach niepewności knightowskiej, czyli sytuacji, w której przyszłym scenariuszom nie sposób przypisać mierzalnego prawdopodobieństwa, o przetrwaniu spółki decyduje nie tyle trafność pojedynczej prognozy, ile zdolność kierownictwa do elastycznego przełączania się między paradygmatem ekspansji a paradygmatem przetrwania. Po drugie, musi świadomie interweniować w obszarze kultury, ponieważ to właśnie tam, w sferze niewpisanych w regulaminy norm, ujawnia się, czy organizacja jest gotowa przyjąć ciężar długofalowych decyzji kosztem komfortu bieżącego raportowania.

## Cztery megatrendy wymuszają ewolucję nadzoru

Cztery megatrendy, które zarysowują Moyo i współczesna literatura ładu korporacyjnego, należy odczytywać nie jako listę zewnętrznych utrudnień, lecz jako cztery wektory presji zmuszające radę do fundamentalnej rewizji swojej funkcji. Deglobalizacja i protekcjonizm, transformacja krajobrazu inwestycyjnego, akceleracja technologiczna oraz globalna wojna o talenty nie są bowiem odizolowanymi problemami. Stanowią one symptomy głębszej, strukturalnej przemiany: przejścia od kapitalizmu opartego na względnie stabilnym ładzie liberalnym do kapitalizmu nadzorowanego, funkcjonującego w logice permanentnego kryzysu.

Kres globalizacji oznacza, że rady nadzorcze nie mogą już opierać strategii na założeniu o istnieniu jednolitego, wielostronnego porządku gospodarczego, w którym kapitał, towary i ludzie podlegają nieustannej liberalizacji. W praktyce wymusza to porzucenie modelu korporacji o scentralizowanej strukturze finansowej, pozyskującej tani kapitał w kilku globalnych centrach. Zastępuje go model sfederalizowany, w którym poszczególne regiony muszą być zdolne do samodzielnego utrzymania płynności i generowania wzrostu. To właśnie tę strategiczną dekompozycję Moyo ujmuje w postulat regionalnych rad, mających stanowić instancje znacznie bliższe lokalnemu kontekstowi regulacyjnemu, kulturowemu i rynkowi talentów.

W ten sam proces wpisuje się transformacja krajobrazu inwestycyjnego. Koncentracja własności w rękach kilku gigantycznych inwestorów instytucjonalnych oraz rosnąca siła funduszy pasywnych sprawiają, że dialog rady nadzorczej przenosi się z anonimowego rynku na arenę negocjacji z konkretnymi podmiotami. Dysponują one potężną siłą głosu w sprawach ładu korporacyjnego,

różnorodności czy ESG. Równocześnie na tę samą radę napierają aktywiści inwestycyjni, nastawieni na błyskawiczne uwalnianie wartości poprzez restrukturyzację i cięcia. W ten sposób rada staje się laboratorium, w którym ścierają się dwie wizje kapitalizmu: jedna domagająca się uwzględnienia długiego trwania w imię stabilności społecznej i ekologicznej, druga zaś pragnąca przedłużyć logikę natychmiastowej reakcji rynku. To właśnie tutaj rozgrywa się fundamentalna aporia między krótkoterminową stopą zwrotu a długoterminową trwałością.

## Długie trwanie vs. doraźny zysk akcjonariuszy

W tym miejscu odsłania się fundamentalne pęknięcie. Z jednej strony, w tradycji niemieckiej uformowanej przez system dwupoziomowych rad i współdecydowania, rada nadzorcza postrzegana jest jako strażnik interesu spółki jako całości – instytucji osadzonej w gęstej sieci relacji z pracownikami, wierzycielami i lokalną społecznością. Z drugiej strony, w anglosaskim paradygmacie shareholder value, jej działania bywają wciąż sprowadzane do jednego wskaźnika: stopy zwrotu dla akcjonariuszy w określonym horyzoncie czasowym. W praktyce globalnych korporacji oba te porządki nakładają się na siebie, tworząc sytuacje nieusuwalnej sprzeczności, w której każde działanie rady naraża ją na zarzut zdrady jednego z adresatów jej odpowiedzialności.

W tym kontekście cztery megatrendy, które zarysowuje Dambisa Moyo, można odczytać jako cztery różne formy presji, zmuszające radę do przemyślenia swojej funkcji od podstaw. Deglobalizacja, przemiana krajobrazu inwestycyjnego, przyspieszenie technologiczne oraz globalna wojna o talenty nie są bowiem katalogiem zewnętrznych utrudnień. Są raczej symptomami głębszej zmiany strukturalnej: przejścia od kapitalizmu opartego na relatywnie stabilnym ładzie liberalnym do kapitalizmu nadzorowanego w reżimie permanentnego kryzysu.

Deglobalizacja i protekcjonizm oznaczają, że rady nie mogą dłużej zakładać istnienia jednolitego, wielostronnego porządku gospodarczego, w którym przepływy kapitału, towarów i ludzi podlegają stopniowej liberalizacji. W praktyce wymusza to przejście od modelu korporacji o scentralizowanej strukturze finansowej, która pozyskuje tani kapitał w kilku globalnych centrach, do modelu sfederalizowanego, gdzie poszczególne regiony muszą być zdolne do samodzielnego utrzymania płynności. To właśnie ten ruch Moyo nazywa postulatem tworzenia regionalnych rad, które mają stanowić instancje bliższe lokalnemu kontekstowi regulacyjnemu, kulturowemu i rynkowi talentów.

Zmiana krajobrazu inwestycyjnego wpisuje się w ten sam proces. Koncentracja własności w rękach kilku gigantycznych inwestorów instytucjonalnych oraz rosnąca rola funduszy pasywnych sprawiają, że rada nadzorcza musi prowadzić dialog nie z anonimowym rynkiem, ale z konkretnymi podmiotami dysponującymi ogromną władzą głosu. Podmioty te coraz częściej używają jej w

sprawach ładu korporacyjnego, różnorodności czy ESG. Jednocześnie aktywiści inwestycyjni, nastawieni na szybkie odblokowywanie wartości poprzez restrukturyzację, wywierają presję w kierunku krótkoterminowych zysków. Tym samym rada staje się areną, gdzie ścierają się dwie wizje kapitalizmu: jedna, która chciałaby przedłużyć logikę wysokiej płynności i natychmiastowej reakcji rynku, oraz druga, która domaga się uwzględnienia długiego trwania w imię stabilności społecznej i ekologicznej.

Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo czynią z rady nadzorczej organ, który nie może już uchylać się od rozumienia materialnego substratu działalności spółki. Nie wystarczy wiedzieć, jak wygląda bilans; trzeba rozumieć, jak działa architektura danych, jakie są konsekwencje rozwarstwienia internetu na odrębne porządki regulacyjne i jakie zobowiązania etyczne wynikają z masowego przetwarzania informacji. To właśnie tu pojawia się nowa kategoria dyrektora technologicznego w radzie, którego kompetencją jest przekładanie języka inżynierskiego na język ryzyka egzystencjalnego dla całej organizacji.

Wreszcie, globalna wojna o talenty uświadamia, że kapitalizm późnej fazy staje się w coraz większym stopniu systemem zarządzania kapitałem ludzkim, a nie tylko rzeczowym. Rada, która nie pojmuje ekonomiki kapitału intelektualnego – czyli

## Model niemiecki vs. nordycki ład korporacyjny

Warto w tym miejscu zestawić ze sobą dwa obszary europejskie, które w odmienny sposób odpowiadają na napięcia wpisane w zadania rad nadzorczych. Niemcy oraz kraje nordyckie uchodzą w literaturze ładu korporacyjnego za dwa modele, które łączy wysoka jakość instytucjonalna, a dzieli fundamentalnie odmienny sposób rozłożenia władzy, odpowiedzialności i zaufania. Każdy z nich stanowi swoiste laboratorium, w którym praktycznie rozstrzyga się pytanie o naturę korporacji.

System niemiecki opiera się na klarownej, dwupoziomowej strukturze, w której zarząd prowadzi sprawy spółki, a rada nadzorcza sprawuje nad nim stałą kontrolę. Jego sercem jest jednak **Mitbestimmung**, czyli zasada pracowniczego współdecydowania, która wprowadza do rady silny element reprezentacji załogi, w dużych spółkach sięgający nawet połowy miejsc. W ten sposób do przestrzeni strategicznej wprowadzony zostaje formalnie zinstytucjonalizowany głos pracy, co w założeniu ma skłaniać do uwzględniania długoterminowej stabilności zatrudnienia, kompetencji i relacji społecznych jako kryteriów decyzyjnych. Krytycy wskazują, że taka konstrukcja może utrudniać dyskusję o poufnych projektach i spowalniać decyzje, wzmacniając skłonność do

zachowawczości. Zwolennicy przypominają jednak, że to właśnie niemiecki model był jednym z filarów powojennej odbudowy i długiego okresu wzrostu przemysłu.

Model nordycki jawi się jako wariant pośredni między systemem anglosaskim a kontynentalnym. Badania Thomsena pokazują, że kraje skandynawskie cechuje wysoka jakość ładu, niski poziom korupcji i koncentracja własności, przy czym kluczową rolę odgrywają fundacje i inwestorzy długoterminowi. Reprezentacja pracownicza w radach jest umiarkowana, zazwyczaj na poziomie jednej trzeciej składu. Co jednak szczególnie istotne, w gospodarkach tych utrwalił się silny paradygmat interesariuszowy. Oznacza to, że rady z definicji są zobowiązane brać pod uwagę nie tylko interes akcjonariuszy, lecz także szerzej pojęte dobro społeczeństwa, pracowników i państwa.

Za synekdochę całego modelu nordyckiego może posłużyć wysoki, sięgający około jednej trzeciej, udział kobiet w radach, w Norwegii dodatkowo wzmocniony kwotami płci. Ten pozornie techniczny fakt instytucjonalny syntetyzuje coś znacznie głębszego: zakorzenioną normę równowagi i długoterminowego inwestowania w kapitał ludzki, a nie tylko finansowy. W tym sensie nordycka rada nadzorcza jest miniaturą państwa dobrobytu, które samo wyrosło z historycznego kompromisu między kapitałem a pracą, a nie z ich permanentnego konfliktu.

Różnica między Skandynawią a Niemcami polega więc nie na samym istnieniu mechanizmu współdecydowania, lecz na jego osadzeniu w szerszym kontekście kulturowym. W Niemczech bywa on traktowany jako kontrakt między pracą i kapitałem, zawarty w cieniu dramatycznych doświadczeń XX wieku, w tym kryzysów ustrojowych i powojennej odbudowy. W Skandynawii ten sam mechanizm jest naturalnym elementem długiej tradycji socjaldemokracji, w której zaufanie, transparentność i równość należą do niekwestionowanego tła świata przeżywanego. Z tego wynika fundamentalna różnica w praktyce: niemiecka rada częściej funkcjonuje w reżimie negocjacji rozbieżnych interesów, podczas gdy nordycka ma większą skłonność do traktowania spółki jako wspólnego dobra, które wymaga kolektywnego, długofalowego zarządzania.

W obu modelach można jednak dostrzec pewne napięcie względem diagnoz Moyo. Po pierwsze, oba zakładają istnienie względnie stabilnego państwa narodowego jako ramy, w której rozgrywają się konflikty o władzę w spółce.

## Niepewność knightowska: nowy fundament strategii

Jeżeli uznać strategię za skondensowaną wolę przedsiębiorstwa, w której intuicje menedżerów, analizy ekonomiczne i polityczne wyczucie zostają przetopione w spójny plan działania, rola rady nadzorczej staje się jasna. Musi ona stworzyć arenę, na której ten plan zostanie poddany bezlitosnej

krytyce w trzech wymiarach. Wymiar prawdziwości pyta o empiryczne fundamenty założeń. Wymiar słuszności bada, jak rozłożono ciężary i korzyści między wszystkich interesariuszy. Wreszcie wymiar autentyczności konfrontuje deklarowane wartości z realną gotowością do poniesienia kosztów ich obrony.

W klasycznym ujęciu strategia była projektem, który zarząd przynosił radzie do zatwierdzenia. Dziś, w świecie deglobalizacji, technologicznego przyspieszenia i informacyjnego chaosu, taka sekwencja jest strukturalnie bezużyteczna. Po pierwsze, część ryzyk makroekonomicznych ma charakter niepewności knightowskiej, czyli dotyczy zdarzeń, których prawdopodobieństwa nie sposób oszacować na podstawie danych z przeszłości. Po drugie, globalne korporacje działają na rynkach, na których nagła zmiana regulatora, wybuch konfliktu geopolitycznego czy technologiczna rewolucja mogą w jednej chwili unieważnić cały model biznesowy.

Zadaniem rady nie jest więc wybór jednej z gotowych strategii, lecz wymuszenie na zarządzie myślenia scenariuszowego. Zdolność do budowania alternatywnych wizji przyszłości, w których zmieniają się stopy procentowe, dostępność kapitału czy tempo automatyzacji, jest w istocie przyznaniem, że przyszłość nie jest prostą kontynuacją przeszłości. Keynesowski obraz gospodarki jako systemu, w którym oczekiwania kształtują się w warunkach fundamentalnej niepewności, staje się tu bardziej aktualny niż kiedykolwiek. Gdy John Maynard Keynes pisał, że wybory inwestorów przypominają konkurs piękności, w którym nie liczy się obiektywne piękno, lecz to, co naszym zdaniem pomyślą inni, dotykał logiki, która dziś przenika same rady nadzorcze. Rada musi przewidywać, jak rynek zinterpretuje jej decyzje i jak regulator odczyta ich systemowe znaczenie.

W ten sposób strategia przestaje być liniowym planem, a staje się ruchomym kompromisem między trzema światami. W świecie obiektywnym musi być zakorzeniona w realnych ścieżkach rozwoju technologii, demografii i prawa. W świecie społecznym musi odpowiadać na oczekiwania akcjonariuszy, pracowników, klientów i państw, które udzielają firmie licencji na działanie. W świecie subiektywnym zaś musi być psychologicznie do udźwignięcia przez menedżerów, którzy ponoszą za nią osobistą odpowiedzialność.

Tu powraca zagadka logiczna z poprzedniej części. Trzy pozornie spójne twierdzenia rady w praktyce odsłaniają aporię między krótkoterminową stopą zwrotu a długoterminową trwałością. Strategia jest polem, na którym tę sprzeczność należy rozstrzygnąć, a nie zamieść pod dywan. W praktyce oznacza to, że rada, chcąc zachować spójność, musi wyartykułować nadrzędne kryterium. Nie może nim być ślepa maksymalizacja zysku tu i teraz, ponieważ w warunkach złożonych ryzyk prowadzi to do stopniowego zużywania fundamentów, na których opiera się zdolność firmy do przetrwania.

Nieprzypadkowo Warren Buffett, którego aforyzmy stały się częścią kanonu ładu korporacyjnego, powtarza, że gdy genialny menedżer łączy siły z biznesem o złej ekonomice, to reputacja biznesu pozostaje nietknięta. Sens tej myśli jest prosty: nie istnieje taki poziom indywidualnej maestrii, który mógłby w długim okresie zneutralizować strukturalnie wadliwy model ekonomiczny. Rada, która aprobuje strategię opartą na błędnym rozpoznaniu realiów sektora, nawet

## Antropologia władzy: mechanizmy selekcji liderów

Jeżeli strategia jest zinstytucjonalizowaną formą woli zbiorowej, to proces wyboru i nadzoru liderów staje się procedurą, poprzez którą owa wola zyskuje zdolność do działania. Traktowanie sukcesji na stanowisku CEO czy oceny zarządu wyłącznie w kategoriach technicznych jest zatem daleko idącym uproszczeniem. W istocie chodzi bowiem o przełożenie abstrakcyjnych potrzeb systemu, takich jak adaptacyjność, odporność czy innowacyjność, na cielesną i psychiczną kondycję konkretnych osób, które będą dźwigać ciężar ostatecznych decyzji.

W tym kontekście rozróżnienie między CEO czasów pokoju a CEO czasów wojny jest czymś więcej niż tylko zgrabną metaforą; stanowi ono użyteczną heurystykę antropologiczną. Lider czasów pokoju operuje w logice ekspansji, świadomie akceptuje ryzyko i wzmacnia symboliczne oraz społeczne zasoby organizacji, a jego nadrzędnym celem jest poszerzanie horyzontu możliwych inwestycji. Z kolei lider czasów wojny to przywódca restrykcji, którego zadaniem jest ochrona rdzenia działalności, minimalizacja nowych zagrożeń oraz przeprowadzanie bolesnych, lecz koniecznych restrukturyzacji.

Rada nadzorcza, która nie analizuje wnikliwie stanu świata, sektora i samej spółki, popada w iluzję, że ten sam profil przywódczy można bezrefleksyjnie zastosować w radykalnie odmiennych warunkach. W literaturze naukowej, od prac ekonomistów behawioralnych po badania nad zarządzaniem strategicznym, nieustannie powraca wątek konieczności dopasowania stylu przywództwa do fazy cyklu gospodarczego i natury wstrząsu, który dotyka przedsiębiorstwo. W praktyce oznacza to, że proces sukcesji, opisywany przez Moyo jako jedno z najtrudniejszych zadań rady, musi być projektowany nie jako wybór abstrakcyjnie najlepszego kandydata, lecz jako wybór osoby, której profil psychologiczny, doświadczenie i system wartości najściślej odpowiadają wyzwaniom stojącym przed firmą w perspektywie kilku najbliższych lat.

Tymczasem globalna praktyka pokazuje, że rady często ulegają presji symbolicznych wskaźników, zatrudniając głośne nazwiska lub menedżerów znanych z agresywnej ekspansji w zupełnie innych sektorach. Ignorują przy tym wewnętrzne głosy ostrzegające przed ryzykiem „odrzucenia organu". To pojęcie, zaczerpnięte z immunologii, znakomicie oddaje mechanizm, w którym organizacja –

jako wspólnota praktyk, rytuałów i niepisanych reguł – reaguje oporem na lidera, który nie rozumie jej wewnętrznego, przeżywanego świata.

Dlatego w praktyce rad odnoszących sukcesy kluczowe staje się budowanie „głębokiej ławki", czyli wewnętrznego zasobu menedżerów, którzy przeszli przez różne segmenty działalności i zdobyli zaufanie zarówno pracowników, jak i inwestorów. Rada myśląca długoterminowo nie ogranicza się do wyznaczania formalnej ścieżki awansu, lecz stale weryfikuje, czy potencjalni następcy potrafią jednocześnie rozumieć dane finansowe, logikę technologii, dynamikę kultury korporacyjnej i kontekst polityczny.

Współczesna nauka o przywództwie, od literatury poświęconej modelom transformacyjnym po neurobiologiczne badania nad stresem, dowodzi, że trwałe sprawowanie funkcji CEO w warunkach permanentnego kryzysu prowadzi do narastania obciążeń psychicznych i ryzyka decyzji impulsywnych. Odnotowywany przez Moyo spadek przeciętnej długości kadencji można więc interpretować nie tylko w kategoriach rosnącej presji akcjonariuszy, ale także w kategoriach antropologicznych. System, który wymusza na jednostce nieprzerwaną gotowość do podejmowania brzemiennych w skutki decyzji w warunkach głębokiej niepewności, wytwarza poziom napięcia, który w dłuższej pers

## Kultura organizacyjna determinuje sukces strategii

Kultura korporacyjna, pojmowana nie jako zbiór haseł na ścianie, lecz jako żywy organizm praktyk, rytuałów i niepisanych norm, stanowi dla rady nadzorczej wyzwanie szczególnej natury. Z jednej strony jest to bowiem obszar trudno mierzalny, niezwykle wrażliwy na hipokryzję i podatny na instrumentalne zawłaszczenie. Z drugiej zaś to właśnie w nim ujawnia się prawdziwa tożsamość spółki: czy jest ona jedynie mechanizmem maksymalizacji wartości finansowej, czy też wspólnotą pracy, wiedzy i wzajemnej odpowiedzialności.

Gdy Peter Drucker rzucił słynne zdanie, że kultura zjada strategię na śniadanie, wskazywał na fundamentalną asymetrię między formalnymi dokumentami a codzienną praktyką organizacji. Strategia może przewidywać ekspansję na rynki wrażliwe pod względem ładu korporacyjnego, może zakładać wdrożenie najwyższych standardów etyki, lecz jeżeli kultura nagradza wyłącznie agresywną sprzedaż i ciche przyzwolenie na nadużycia, to wszelkie formalne zapisy pozostają pustą retoryką.

Rada nadzorcza, chcąc realnie nadzorować kulturę, musi zatem wyjść poza poziom deklaracji. Po pierwsze, ma obowiązek domagać się twardych danych, którymi są nie tylko wyniki ankiet

zaangażowania, lecz także wskaźniki rotacji, informacje o strukturze awansów, rozkład wynagrodzeń ze względu na płeć czy pochodzenie oraz dane o liczbie i charakterze zgłoszeń w systemach dla sygnalistów. Po drugie, musi czerpać wiedzę ze źródeł zewnętrznych, w tym z platform, gdzie obecni i byli pracownicy anonimowo oceniają pracodawcę. Ta z pozoru drobna praktyka staje się synekdochą całego zjawiska – jedno gorzkie zdanie sfrustrowanego inżyniera może zawierać w sobie esencję wielkiego raportu audytowego, jeśli dotyka strukturalnego problemu: mobbingu, nierówności płacowej czy cynicznego traktowania haseł ESG.

Po trzecie wreszcie, rada musi rozumieć, że kultura jest nie tylko przedmiotem pomiaru, lecz także potężną dźwignią zarządzania. Systemy wynagrodzeń, impulsowanie (nudging) czy procedury dyscyplinarne to nie techniczne instrumenty, ale narzędzia kształtowania normatywnej tkanki organizacji. Jeżeli dwadzieścia procent wynagrodzenia zmiennego zostaje przypisane do wskaźników zgodnych z wartościami firmy, jest to w istocie próba wprowadzenia nowej wewnętrznej konstytucji. Jeżeli eksponuje się przykłady pracowników, którzy ponieśli koszt odmowy udziału w działaniach nieetycznych, tworzy się w praktyce katalog wzorców odwagi cywilnej. A gdy naruszenia zasad spotykają się z realnymi sankcjami, nawet bez formalnego złamania prawa, rada wysyła jasny sygnał, że uznaje istnienie standardów wyższych niż prawne minimum.

Współczesny dyskurs naukowy o kulturze korporacyjnej staje się coraz bardziej zniuansowany, czerpiąc z socjologii organizacji, antropologii gospodarczej i ekonomii instytucjonalnej. Dostrzega się, że firmy nie działają w próżni, a ich kultura jest głęboko osadzona w kulturze danego społeczeństwa. To, co w jednym kraju uchodzi za naturalne prawo menedżera do podejmowania ryzyka, w innym jest oceniane jako nieodpowiedzialna gra cudzym losem. Skandynawski model ładu korporacyjnego, w którym rada w sposób naturalny bierze odpowiedzialność za równowagę między zyskiem a dobrostanem pracowników, odzwierciedla wysoki poziom zaufania społecznego. Niemiecki model współdecydowania z kolei wpisuje się w historyczne doświadczenie silnych związków zawodowych i państwa, które po traumie totalitaryzmu stara się budować przeciwwagę dla niekontrolowanej władzy kapitału.

## Kompetencje cyfrowe: technologiczny imperatyw rad

Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo wymuszają na radzie nadzorczej porzucenie komfortowej abstrakcji finansowej i konfrontację z materialnym substratem działalności spółki. Nie wystarczy już bowiem biegłość w odczytywaniu bilansu; konieczne staje się zrozumienie architektury danych, geopolitycznych konsekwencji rozwarstwienia internetu na odrębne porządki regulacyjne czy

etycznych zobowiązań wynikających z masowego przetwarzania informacji. W tej właśnie szczelinie między kodem a strategią pojawia się nowa, kluczowa postać: dyrektor technologiczny, którego zadaniem jest translacja języka inżynierii na język ryzyka egzystencjalnego dla organizacji.

## Rady nadzorcze przejmują funkcje społeczne państwa

Korporacje działające w systemach o słabych instytucjach publicznych i wysokiej tolerancji dla nierówności stają przed wyzwaniem o fundamentalnym charakterze. Ich rady nadzorcze muszą niejako przejąć część funkcji, których nie wypełnia państwo. Gdy ochrona praw pracowniczych jest iluzoryczna, decyzja o wprowadzeniu urlopów rodzicielskich wykraczających poza minimum ustawowe staje się aktem nie tyle kulturowym, ile politycznym. Podobnie, gdy państwo abdykuje z poważnej regulacji emisji dwutlenku węgla, przyjęcie przez firmę ambitnych celów klimatycznych jest formą samoograniczenia, podyktowaną troską o przyszłą zdolność planety do podtrzymania życia gospodarczego.

W tym miejscu wyłania się jednak druga, głębsza linia sporu. Czy nie grozi nam niebezpieczne przerzucenie na rady nadzorcze odpowiedzialności, która w demokracji powinna być rozstrzygana w procesie politycznym? Czy oczekiwanie, że gremium kilkunastu osób ma rozwiązać dylematy zdrowia psychicznego, zmian klimatycznych czy nierówności rasowych, nie jest w istocie formą prywatyzacji problemów publicznych? Odpowiedź na to pytanie musi być dwoista. Z jednej strony rzeczywiście istnieje ryzyko, że rady staną się substytutem niewydolnej sfery politycznej, pogłębiając deficyt demokratyczny. Z drugiej jednak strony w świecie, gdzie korporacje dysponują zasobami przewyższającymi budżety wielu państw, ignorowanie ich roli jako aktorów moralnych byłoby przejawem skrajnej naiwności.

## Globalny ład korporacyjny: kierunki ewolucji

Gdyby potraktować globalny biznes jako rodzaj zbiorowej inteligencji, w której korporacje, fundusze i doradcy reagują na bodźce strukturalne znacznie szybciej niż ustawodawcy, przyszłość rad nadzorczych nie jest już domeną prognoz, lecz obserwowalną praktyką. Jej analiza odsłania kilka tendencji, które jawią się jako wysoce prawdopodobne, ponieważ nie wynikają z woli pojedynczych graczy, lecz z samej logiki sprzężeń zwrotnych między rynkami kapitałowymi, technologią a polityką.

Po pierwsze, niemal wszyscy poważni analitycy oczekują dalszego wzmocnienia inwestorów instytucjonalnych, zwłaszcza tych zarządzających kapitałem pasywnym i deklarujących

długoterminowe zaangażowanie. Giganci tacy jak BlackRock, Vanguard czy State Street, z pozycji kluczowych inwestorów indeksowych, zyskują bezprecedensowe prawo do kształtowania agendy rad w kwestiach ładu, różnorodności, klimatu i wynagrodzeń. Jeśli w latach dziewięćdziesiątych rada mogła się jeszcze łudzić, że odpowiada przed anonimowym rynkiem, to dziś twarze tego rynku noszą konkretne imiona i nazwiska. Globalny biznes przyjmuje to za nową normalność, choć w istocie oznacza to ciche przesunięcie władzy z szerokiej bazy akcjonariuszy w stronę wąskiego kręgu strażników indeksów.

Po drugie, umacnia się przekonanie o nieuchronnej technicyzacji rad nadzorczych. Nie chodzi tu jednak o technicyzację w sensie finansowym, która dokonała się po kryzysie z 2008 roku, lecz o jej cyfrowy wymiar. W radach potrzebne są już nie symboliczne postaci z branży IT, ale osoby zdolne do głębokiej analizy architektury danych, cyberbezpieczeństwa czy implikacji regulacyjnych systemów sztucznej inteligencji. Gwałtowne przyspieszenie w obszarze generatywnych modeli językowych czy automatyzacji decyzji kredytowych sprawia, że rada niezdolna do zadawania właściwych pytań staje się de facto zakładnikiem zarządu i zewnętrznych dostawców technologii.

Po trzecie, rośnie ciężar zadań etycznych i społecznych, który globalny biznes albo sam na siebie nakłada, albo zostaje mu narzucony przez opinię publiczną. Koncepcje takie jak zerowa emisja netto, łańcuch dostaw wolny od pracy przymusowej czy równość płac ze względu na płeć przestają być postulatami aktywistów i wchodzą do codziennego języka posiedzeń. Równolegle w myśli naukowej dojrzewa pogląd, że czysto finansowe rozumienie odpowiedzialności powierniczej (fiduciary duty) jest nieadekwatne, gdyż ignoruje długoterminowe ryzyka systemowe. W stopniu, w jakim zmiany klimatu, kryzysy zdrowia psychicznego czy erozja zaufania wpływają na stabilność rynków, odpowiedzialność rady zaczyna obejmować szerszy krąg interesariuszy.

Po czwarte wreszcie, wielu analityków przewiduje dalsze nasilenie presji na krótkowzroczność, paradoksalnie współistniejące z rosnącym zainteresowaniem długim horyzontem. Z jednej strony przybywa funduszy deklarujących strategię cierpliwego kapitału, z drugiej zaś rośnie moc obliczeniowa systemów handlu wysokiej częstotliwości, karzących natychmiastową przeceną każdy ruch obniżający marżę, choćby na jeden kwartał. Rada nadzorcza musi nawigować między tymi dwiema logikami. Jedna domaga się inwestycji w badania i zielone technologie, druga bezlitośnie dyskontuje wszystko, co nie przynosi natychmiastowego zysku. Biznes nie łudzi się, że ta sprzeczność zniknie; raczej próbuje tworzyć mechanizmy amortyzujące, takie jak dłuższe okresy rozliczania premii czy większa transparentność pakietów płacowych.

## Zarobki CEO: synekdocha kryzysu kapitalizmu

Aby uchwycić strukturę zjawiska w całości, wystarczy czasem posłużyć się synekdochą – figurą retoryczną, w której drobny szczegół odsłania ogólną zasadę. Niech takim detalem będzie stosunek wynagrodzenia prezesa do mediany płac pracowników. W wielu amerykańskich spółkach giełdowych wskaźnik ten przekracza trzysta do jednego, podczas gdy w krajach nordyckich bywa wielokrotnie niższy. Ta jedna liczba, od niedawna obowiązkowo ujawniana w raportach, jest czymś więcej niż statystyką. To synekdocha całego zjawiska, miniaturowy obraz układu sił w firmie i materialna odpowiedź na pytanie, jaką wartość przypisuje się funkcji przywódczej w relacji do wykonawczej.

Gdy dysproporcja jest skrajna, a firmowe ściany zdobią hasła o równości i szacunku, w umysłach pracowników rodzi się dysonans poznawczy. Wówczas nawet najszlachetniejsze programy etyczne i starannie skonstruowane strategie ESG zaczynają wyglądać na cyniczną grę pozorów. Z drugiej strony, gdy relacja płac jest umiarkowana, a wyniki spółki wciąż ponadprzeciętne, powstaje niewygodny kontrargument dla tezy, że tylko astronomiczne pensje przyciągają najlepszych liderów. Okazuje się, że można inaczej.

Ten z pozoru techniczny wskaźnik skupia w sobie całą wielką debatę o naturze kapitalizmu. Czy jest on systemem, w którym genialna jednostka ma prawo wznieść się wysoko ponad wspólnotę pracy, czy raczej takim, gdzie przywództwo pozostaje funkcją w ramach zbiorowego wysiłku, a jego gratyfikacja musi zachować związek z elementarnym poczuciem sprawiedliwości? Rada nadzorcza, akceptując bądź kwestionując rekomendacje komitetu wynagrodzeń, występuje tu w roli swoistej konstytuanty – ciała założycielskiego, które decyduje o normie obowiązującej na całym polu.

## Racjonalność profetyczna: nowy paradygmat reform

Jeżeli celem nie jest prosta adaptacja do bieżących wstrząsów, lecz racjonalne wyprzedzenie trajektorii całego systemu, musimy zadać sobie pytanie o reformy rad nadzorczych. Które z nich można uznać za profetycznie racjonalne, a więc takie, które w świetle współczesnej wiedzy ekonomicznej i historycznego doświadczenia realnie zwiększają szanse na długoterminowe przetrwanie zarówno spółek, jak i samego kapitalizmu?

Po pierwsze, nieuniknione wydaje się dalsze różnicowanie kompetencji w radach i świadome odchodzenie od monokultur finansowych. Kryzys roku 2008, katastrofa Boeinga związana z modelem 737 MAX oraz liczne skandale w obszarze cyberbezpieczeństwa pokazały z bolesną wyrazistością, że rady złożone głównie ze specjalistów od finansów i prawa bywają ślepe na ryzyka

techniczne, inżynieryjne i cyfrowe. Rozsądek podpowiada zatem, by w radzie zawsze zasiadał ktoś, kto rozumie istotę technologii spółki głębiej niż na poziomie marketingowej broszury, oraz ktoś, kto orientuje się w zawiłościach geopolityki, praw człowieka i ram regulacyjnych.

Po drugie, konieczne jest rozwijanie takich formatów debaty, które pozwalają radzie wykroczyć poza jałową logikę raportu i prezentacji slajdów. Jeżeli realna odpowiedzialność ma się urzeczywistniać w procesie budowania zgody, a nie w wymianie rytualnych gestów, konieczna jest przebudowa praktyk posiedzeń. Należy dążyć w kierunku dłuższych sesji scenariuszowych, ćwiczeń symulacyjnych, testów odporności i krytycznych debat z udziałem zewnętrznych ekspertów. W tym sensie rada powinna być mniej trybunałem, który zatwierdza i karze, a bardziej kolektywnym laboratorium, w którym dopuszcza się eksperyment myślowy i kontrolowany spór.

Po trzecie, profetyczna racjonalność domaga się, aby rady świadomie przedefiniowały samo pojęcie sukcesu. Jego czysto finansowe rozumienie, mierzone kapitalizacją i zyskiem, w świecie ograniczonych zasobów ekologicznych i społecznych prowadzi do systematycznego nadwyrężania dóbr wspólnych. Konieczne jest więc przyjęcie zasady, że powodzenie firmy musi być oceniane także w kategoriach jej wkładu w dobrostan pracowników, stabilność lokalnych społeczności i integralność ekosystemów. Nie jest to naiwna filantropia, lecz raczej uznanie, że bez zdrowej tkanki społecznej i przyrodniczej nie istnieje długoterminowa podstawa dla zwrotu z kapitału.

Po czwarte, rady muszą rozwijać mechanizmy autorefleksji i własnej odpowiedzialności. Zbyt często dyskurs publiczny skupia się na winie zarządu i prezesa, podczas gdy rada pozostaje w cieniu. Tymczasem w świetle teorii ładu korporacyjnego to właśnie ona jest organem najwyższej instancji. Jeśli akceptuje strategię, jeśli przyznaje wynagrodzenia, jeśli udziela absolutorium, to bierze na siebie współodpowiedzialność za wszystkie tego skutki. Racjonalność długiego trwania wymaga, aby rady stosowały wobec siebie te same kryteria przejrzystości, różnorodności i rozliczalności, które z taką surowością narzucają zarządowi.

## Konformizm i bezpieczny środek paraliżują nadzór

W tym miejscu konieczna jest polemika z dominującym sposobem myślenia, który najchętniej lokuje się w komfortowym centrum, poszukując złotego środka między interesami akcjonariuszy a interesariuszy, ryzykiem a bezpieczeństwem, tradycją a innowacją. Taki paradygmat umiaru bywa retorycznie atrakcyjny, lecz w warunkach gwałtownych transformacji technologicznych i ekologicznych może okazać się niebezpieczną formą intelektualnego samozniecznienia, które usypia czujność w obliczu nadciągającego wstrząsu.

Argument za odważniejszą postawą rad czerpie swą siłę z ekonomii klimatycznej i teorii nierówności. Jeżeli bowiem przyjmiemy, że globalne ocieplenie postępuje szybciej, niż zakładały konserwatywne scenariusze, a nierówności majątkowe osiągnęły poziom grożący destabilizacją, to rady nadzorcze traktujące te kwestie jako poboczne stają się współarchitektami przyszłych kryzysów. W tym ujęciu prawdziwie roztropne ryzyko polega na podjęciu już dziś decyzji niepopularnych z perspektywy krótkoterminowej stopy zwrotu, lecz minimalizujących zagrożenia o charakterze systemowym.

Warto tu przywołać gorzką prawdę Georgesa Bernanosa, iż największym zagrożeniem dla cywilizacji nie są bandyci, lecz ludzie uczciwi, którzy pogodzili się z niesprawiedliwością. Przeniesiona na grunt ładu korporacyjnego, myśl ta oznacza, że źródłem najpoważniejszych patologii nie są otwarcie cyniczni menedżerowie, lecz poprawni, konformistyczni członkowie rad, którzy na sygnały alarmowe reagują jedynie kosmetyczną korektą. Trwały kryzys klimatyczny, skrajne nierówności płacowe czy model biznesowy oparty na ekstrakcji danych są możliwe tylko dlatego, że instytucje nadzoru wybierają komfort środka.

Zgadzając się zatem z diagnozą Moyo o rosnącej odpowiedzialności rad, należy pójść o krok dalej. Rady, które pozostaną w centrum – czyli będą się jedynie minimalnie dostosowywać do trendów bez rewizji własnych założeń – przyczynią się do utrwalenia stanu kryzysowego. Potrzebujemy dziś rad gotowych zająć pozycję skrajną w tym sensie, że bezkompromisowo przedłożą długoterminową trwałość nad krótkoterminowy zysk, przejrzystość nad wygodę i odpowiedzialność nad kulturę zrzucania winy.

## Rada nadzorcza: bastion rozumu w gospodarce

Na koniec warto wrócić do perspektywy, od której wyszliśmy: formalno-pragmatycznej rekonstrukcji dyskursu. To właśnie w radzie nadzorczej nowoczesny rozum praktyczny podlega najcięższej próbie. Jeżeli bowiem racjonalność ma być czymś więcej niż techniczną skutecznością, jeżeli ma oznaczać zdolność do obrony swoich racji przed innymi, to posiedzenie rady jest jednym z niewielu miejsc w gospodarce, gdzie takie uzasadnianie pozostaje instytucjonalnym wymogiem.

Gdy zarząd prezentuje strategię, komitet wynagrodzeń referuje siatkę płac, a komitet audytu omawia ryzyka, dochodzi do czegoś fundamentalnego. Wypowiedzi te stają się roszczeniami do uznania: zostają poddane krytyce, domagają się aprobaty, mogą zostać odrzucone. W tej procedurze, choć obciążonej grą interesów, hierarchią i presją czasu, odtwarza się w szczątkowej formie ideał, który można określić jako bezprzymusowy przymus lepszego argumentu. Jeżeli rada

pozwala, by siłę argumentu zastępowała siła pozycji, manipulacja informacją lub bezmyślna rutyna, zdradza tym samym własną rację bytu.

Dlatego właśnie spór o zadania rad nadzorczych, o strategię, kulturę czy przywództwo nigdy nie jest debatą czysto techniczną. Jest w istocie próbą odpowiedzi na pytanie o losy późnego kapitalizmu: czy zachowa on w swoich strukturach instytucjonalne przestrzenie, w których możliwa jest jeszcze procedura uzasadniania? Czy też ostatecznie podda się bez reszty logice systemowej, gdzie liczy się jedynie przepływ sygnałów i doraźna stabilizacja wskaźników na giełdowym ekranie?

W tym sensie rady, które odważą się potraktować własną rolę z należytą powagą, mogą stać się jednym z ostatnich miejsc obrony rozumu w gospodarce. Nie chodzi tu o rozum w sensie spekulatywnym, lecz w jego najbardziej konkretnym, praktycznym wymiarze: jako zdolność do mówienia prawdy o ryzykach, do uznania sprzeczności między krótkoterminową presją a długoterminowym przetrwaniem oraz do przyznania, że pewne formy zysku są nie do pogodzenia z minimalnymi wymogami sprawiedliwości i odpowiedzialności.

Co zatem z tej gęstej argumentacji powinien wynieść profesjonalny czytelnik, dla którego przeznaczony jest ten tekst? Odpowiedź musi być zarazem prosta i wymagająca. Po pierwsze, rady nadzorcze przestały być organami peryferyjnymi, a stały się centralnymi węzłami decyzyjnymi, od których zależy nie tylko los pojedynczych spółek, lecz także kierunek ewolucji całego systemu gospodarczego. Po drugie, pełnienie tej roli wymaga odwagi, by wyjść poza konformizm centrum i przyjąć ryzyko opowiedzenia się po stronie rozwiązań niosących długoterminową nadzieję, nawet jeśli ich bieżąca stopa zwrotu jest niepewna. Po trzecie wreszcie, jeżeli rada ma sprostać tej misji, musi nieustannie pracować nad własną kompozycją, procedurami i zdolnością do autokrytyki. Tylko w takim układzie może stać się miejscem, w którym kapitalizm próbuje przezwyciężyć własne aporie, zamiast pogrążać się w nich bez reszty.

> Rady nadzorcze stoją na straży nie tylko finansów, ale i wartości, stając się sumieniem korporacji w świecie, który zapomniał o długoterminowych konsekwencjach. Czy odważą się porzucić komfort krótkowzroczności i wybrać ścieżkę, która choć trudniejsza, prowadzi do trwałego dobra? A może staną się jedynie kolejnym trybikiem w machinie, która zmierza ku samozagładzie?

## Inspiracje

**[1]** **"How Boards work"** Dambisa Moyo

*2021 | Basic Books*

**Dambisa Moyo** to pochodząca z Zambii ekonomistka i autorka, znana z analiz makroekonomii i spraw globalnych. Jest autorką pięciu książek, w tym czterech bestsellerów New York Timesa, takich jak „Dead Aid". Zasiadała w zarządach kilku globalnych korporacji. Jest członkinią Izby Lordów w Wielkiej Brytanii.

***Dambisa Moyo*** *is a Zambian-born economist and author known for her analysis of macroeconomics and global affairs. She has written five books, including four New York Times bestsellers, such as* ***Dead Aid****. She has served on the boards of several global corporations. She is a member of the UK's House of Lords.*

*Versaca Investments*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

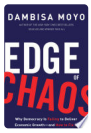
#### Autorzy przywoływani w artykule:




**[1]** **"Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa"**

Dambisa Moyo

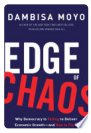
2009 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9781429954259




**[2]** **"How the West Was Lost: Fifty Years of Economic Folly – And the Stark Choices that Lie Ahead"**

Dambisa Moyo

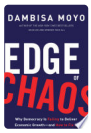
2018 | Basic Books | ISBN: 9780465097470




**[3]** **"Winner Take All: China's Race for Resources and What It Means for the World"**

Dambisa Moyo

2018 | Basic Books | ISBN: 9780465097470




**[4] "Edge of Chaos: Why Democracy Is Failing to Deliver Economic Growth – and How to Fix It"**

Dambisa Moyo

2018 | Basic Books | ISBN: 9780465097470


## Literatura pokrewna (Google Scholar):

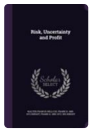




**[5] "Managing for Results"**

Peter Drucker

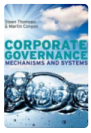
2012 | Routledge | ISBN: 9781136009693



**[6] "Risk, Uncertainty and Profit"**

Frank Knight

2016 | Palala Press | ISBN: 9781355903536




**[7] "Corporate Governance - Mechanisms and Systems"**

Steen Thomsen

2012 | McGraw Hill | ISBN: 9780077132590

**[8] "The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America"**

Warren Buffett, Lawrence A. Cunningham

2013 | ISBN: 9781611637595




**[9] "Berkshire Hathaway Letters to Shareholders"**

Warren Buffett

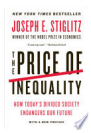
2025 | ISBN: 9798218796259




**[10] "Globalization and Its Discontents"**

Joseph Stiglitz

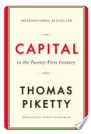
2019 | National Geographic Books | ISBN: 9788430619306




**[11] "The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future"**

Joseph E. Stiglitz

2012 | W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393088694




**[12] "Capital in the Twenty-First Century"**

Thomas Piketty

2014 | Harvard University Press | ISBN: 9780674369542

## Artykuły naukowe

### Autorzy przywoływani:


**[1] "Knightian Uncertainty in the Regulatory Context"**

Cass R. Sunstein

2024 | Behavioral Public Policy

Google Scholar

**[2] "Sustainable corporate governance: A review of research on long-term corporate ownership and sustainability"**

N Kavadis, S Thomsen

2023 | Corporate Governance: An International Review

Google Scholar

**[3] "Ownership structure and economic performance in the largest European companies"**

S Thomsen, T Pedersen

2000 | Strategic management journal

**[4] "The Nordic Corporate Governance Model"**

Steen Thomsen

2016 | Management and Organization Review

Google Scholar

**[5] "Indian Currency and Finance"**

John Maynard Keynes

1913

**[6] "A Treatise on Probability"**

John Maynard Keynes

1921

**[7] "Knightian uncertainty: through a Jamesian window"**

Jochen Runde, John Watson

2021 | Cambridge Journal of Economics

Google Scholar

**[8] "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information"**

Joseph E. Stiglitz, Andrew Weiss

1981 | The American Economic Review

**[9] "Unemployment and Innovation"**

Joseph E. Stiglitz

Institute for New Economic Thinking Working Paper No. 1

Google Scholar

**[10] "Knightian Uncertainty Hypothesis: Unforeseeable Change and Muth's Consistency Constraint in Modeling Aggregate Outcomes"**

Roman Frydman, Søren Johansen, Anders Rahbek, Morten Nyboe Tabor

2019 | Working Paper No.

Google Scholar

**[11] "Capital and Wealth Taxation in the 21st Century"**

Thomas Piketty

Google Scholar

**[12] "Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks"**

Mariana Mazzucato, Caetano C.R. Penna

2016 | Journal of Economic Policy Reform

**[13] "Mission-oriented policies and the “Entrepreneurial State” at work: An agent-based exploration"**

Giovanni Dosi, Francesco Lamperti, Mariana Mazzucato, Mauro Napoletano, Andrea Roventini

2023 | Journal of Economic Dynamics and Control

**[14] "Corporate shareholder value creation as contributor to economic growth"**

John Henry Hall

2023 | Studies in Economics and Finance

**[15] "Probability and Uncertainty in Economic Modeling"**

Itzhak Gilboa, Andrew W. Postlewaite, David Schmeidler

2008 | Journal of Economic Perspectives

[16] **"The Utility Analysis of Choice Involving Risk"**

Milton Friedman, Leonard J. Savage

1948 | Journal of Political Economy

[17] **"Shareholder value maximization via corporate ESG performance: evidence from mergers and acquisitions in China"**

Tingting Zhang, Lei Gao, Yongqiang Li, Jian Zhou

2023 | Financial Innovation

Google Scholar

[18] **"Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost"**

Frank Knight

1924 | The Quarterly Journal of Economics

Google Scholar

[19] **"The Ethics of Competition"**

Frank Knight

1923 | The Quarterly Journal of Economics

Google Scholar

## Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[20] **"Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa"**

Dambisa Moyo

2008

Google Scholar

[21] **"Dead Aid: Why Aid Makes Things Worse and How There Is Another Way for Africa"**

Dambisa Moyo

2010

Google Scholar

[22] **"Winner Take All"**

Dambisa Moyo

2013 | New Perspectives Quarterly | DOI: 10.1111/npqu.11357

Google Scholar

**[23] "L'aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique"**

Dambisa Moyo, Niall Ferguson, André Zavriew

2009 | J.-C. Lattès eBooks

Google Scholar

**[24] "Edge of Chaos"**

Dambisa Moyo

2018

Google Scholar

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: 3c663328-3cbb-463b-b490-75f42198b0fc