Sztuka sterowania organizacją: profesjonalizm i odpowiedzialność w ujęciu Boba Garratta

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję ładu korporacyjnego (corporate governance) w ujęciu Boba Garratta, definiując go nie jako zbiór procedur, lecz jako sztukę sterowania organizacją. Autor podkreśla fundamentalną różnicę między zarządzaniem operacyjnym (management), skupionym na efektywności zadań, a ładem korporacyjnym, który odpowiada za kierunek i przetrwanie instytucji. Zarząd zostaje przedstawiony jako „mózg i sumienie" firmy – organ odpowiedzialny za analizę sprzężeń zwrotnych oraz etyczny nadzór nad interesami akcjonariuszy, pracowników i środowiska. Tekst ostrzega przed pułapką formalnego compliance, który bez realnego osądu i profesjonalizmu dyrektorskiego staje się jedynie biurokratyczną fasadą, nie chroniąc organizacji przed ryzykiem systemowym.

The article analyzes the concept of corporate governance (corpora te governance) from Bob Garratt's perspective, defining it not as a set of procedures, but as the art of steering an organization. The author emphasizes the fundamental difference between operational management, focused on task efficiency, and corporate governance, which is responsible for the direction and survival of the institution. The board is presented as the 'brain and conscience' of the company – the body responsible for analyzing feedback loops and providing ethical oversight of the interests of shareholders, employees, and the environment. The text warns against the trap of formal compliance, which without real judgment and directorial professionalism becomes merely a bureaucratic facade, failing to protect the organization from systemic risk.

Współczesny ład korporacyjny zbyt często redukowany jest do biurokratycznego rytuału zgodności (compliance), podczas gdy w rzeczywistości powinien być sztuką sterowania

organizacją. Odwołując się do etymologii pojęcia 'governance' (kubernetes – sternik), Bob Garratt stawia tezę, że prawdziwy ład nie polega na posiadaniu nienagannych regulaminów, lecz na zdolności zarządu do roztropnej kontroli i niezależnego osądu. Autor demaskuje kryzys kompetencyjny w salach posiedzeń, gdzie prestiż i status często zastępują rzeczywistą wiedzę, a 'kultura milczenia' oraz lęk przed przyznaniem się do niewiedzy (FOFO) prowadzą do instytucjonalnej ślepoty. Prawdziwy profesjonalizm dyrektorski wymaga przejścia od roli pasywnego uczestnika do roli świadomego sternika, który nie tylko monitoruje wyniki finansowe, ale równoważy kapitał ludzki i środowiskowy, dbając o długoterminowe zdrowie instytucji. W świecie zdominowanym przez algorytmy AI i presję krótkoterminowego zysku, jedynym bezpiecznikiem organizacji pozostaje ludzki rozsądek i odwaga zadawania pytań podstawowych, które rozbrajają architekturę pozorów.

SŁOWA KLUCZOWE

ład korporacyjny | corporate governance | sztuka sterowania organizacją | roztropna kontrola | sprzężenie zwrotne | kapitał ludzki | kapitał finansowy | kapitał fizyczno-środowiskowy | inteligentna naiwność | odpowiedzialność kierunkowa | cybernetyka w zarządzaniu | compliance vs etyka | ryzyko systemowe | profesjonalizm dyrektorski | model Boba Garratta

Ład korporacyjny jako sztuka sterowania organizacją

Spór o ład korporacyjny zbyt często zaczyna się w złym miejscu. Rozpoczyna się od kodeksów, tabel zgodności, formularzy i komitetów, od audytów, obowiązków sprawozdawczych oraz rytualnych zaklęć o transparentności. Tymczasem punkt wyjścia u Boba Garratta jest znacznie głębszy, a przez to bardziej niewygodny.

Ład korporacyjny nie jest dekoracyjną warstwą administracji ani elegancką nazwą dla zarządzania. To dyscyplina sterowania organizacją – sztuka nadawania jej kierunku i utrzymywania pod roztropną kontrolą. Corporate governance dotyczy zatem nie tyle posiadania regulaminów, co zdolności rozumnego działania w czasie. Słowo "governance" odsyła do greckiego pojęcia kubernetes, czyli sternika. To etymologiczne przypomnienie nie jest u Garratta ozdobą erudycyjną, lecz kluczem do całego rozumowania.

Sternik nie jest właścicielem morza, statku ani wiatru. Nie produkuje fal, nie ustanawia pogody i nie może uchylić grawitacji uchwałą rady. Jego zadaniem jest rozumieć cel podróży, znać konstrukcję jednostki, obserwować instrumenty, reagować na zmianę warunków i utrzymywać kurs mimo niepewności. Zarząd w organizacji pełni właśnie taką rolę: nie powinien mieszać się w każdą śrubkę codziennej operacyjności, ale musi wiedzieć, dokąd płynie całość, jakie siły na nią działają, jakie ryzyka narastają pod linią wody i kiedy pozornie spokojne morze oznacza najgorszy rodzaj zagrożenia, bo usypia czujność.

Tu ujawnia się kluczowe rozróżnienie: ład korporacyjny nie jest zarządzaniem operacyjnym. Zarządzanie należy do świata codziennych wykonawców – menedżerów i zespołów operacyjnych. Management odpowiada na pytanie: jak skutecznie wykonać zadania w ramach przyjętego modelu działania? Governance pyta o coś wcześniejszego i bardziej zasadniczego: czy ten model ma sens, czy prowadzi organizację ku przyszłemu zdrowiu, czy nie niszczy własnych warunków przetrwania oraz czy integruje interesy finansowe, ludzkie i środowiskowe w zgodzie z prawem, celem i społeczną odpowiedzialnością.

Menedżer najczęściej rozwiązuje łamigłówki. Operuje w ramach budżetu, terminów, wskaźników i procedur. Świat menedżera bywa trudny, ale jego trudność zwykle mieści się wewnątrz wyznaczonych granic. Zarząd natomiast mierzy się z problemami w sensie ścisłym: nieostrymi, mglistymi, wieloprzyczynowymi i zanurzonymi w czasie. To kwestie, przy których nie wystarczy policzyć, zoptymalizować i zamknąć temat w arkuszu kalkulacyjnym.

Czy firma ma wejść na nowy rynek? Czy jej model biznesowy nie przerzuca nadmiernych kosztów na ludzi i środowisko? Czy sztuczna inteligencja wzmacnia produktywność, czy tworzy ukryte ryzyka prawne, reputacyjne i etyczne? Czy polityka wynagrodzeń buduje lojalność, czy cynizm? Czy krótkoterminowy zysk nie jest w istocie długoterminowym długiem wobec wspólnoty, pracowników, klientów i przyszłych akcjonariuszy?

Właśnie dlatego zarząd nie może być ani klubem towarzyskim, ani komisją zatwierdzającą decyzje CEO, ani salonem osób obdarzonych tytułami za wcześniejsze zasługi. Garrattowska krytyka jest tutaj bezlitosna, ponieważ uderza w jedno z najbardziej zadomowionych złudzeń nowoczesnego biznesu: przekonanie, że awans, majątek czy sieć kontaktów automatycznie tworzą kompetencję dyrektorską. Nie tworzą. Mogą nawet przeszkadzać, jeśli wzmacniają pychę, konformizm i lęk przed zadawaniem prostych pytań. W zarządzie najbardziej niebezpieczny bywa nie człowiek zły, lecz człowiek pewny siebie bez podstaw. Zło przynajmniej czasem wie, że się ukrywa. Ignorancja często występuje publicznie w garniturze i oczekuje honorarium.

Ład korporacyjny jako synteza poznawczego mózgu i normatywnego sumienia

Garratt przypomina, że zarząd jest „mózgiem i sumieniem" organizacji. To sformułowanie ma wagę większą niż zwykła metafora. „Mózg" oznacza zdolność poznawczą: rozumienie otoczenia, przewidywanie, analizę sprzężeń zwrotnych, rozpoznawanie słabych sygnałów, kwestionowanie założeń oraz integrowanie wiedzy z różnych porządków. „Sumienie" odnosi się natomiast do zdolności normatywnej: rozumienia granic dopuszczalnego działania, odpowiedzialności wobec interesariuszy, długofalowych skutków decyzji, sensu instytucji i ceny, jaką za jej sukces płacą inni.

Organizacja bez mózgu błądzi, a ta bez sumienia – żeruje. Podmiot pozbawiony obu tych elementów może przez pewien czas prezentować się znakomicie w raportach inwestorskich, ale to tylko Excel na Titanicu. W tej perspektywie ład korporacyjny jest czymś znacznie poważniejszym niż compliance. Zgodność z regulacjami jest konieczna, lecz niewystarczająca; można spełniać wymogi formalne i nadal prowadzić organizację ku katastrofie. Można posiadać komisję audytu, politykę ESG, kodeks etyczny, mapę ryzyk i nienagannie sformatowany raport roczny, a mimo to nie mieć prawdziwego zarządu. Jeżeli dokumenty zastępują osąd, procedury zastępują rozmowę, a wskaźniki zastępują rozumienie, instytucja nie dojrzewa, tylko kamienieje. Biurokracja ma wtedy pozór steru, choć w praktyce bywa kotwicą.

Nie oznacza to pochwały anarchii regulacyjnej. Garratt nie broni naiwnego mitu przedsiębiorcy, który wie wszystko, bo „rynek zweryfikuje". Rynek rzeczywiście weryfikuje, ale często robi to po fakcie i kosztem ludzi, społeczności, państwa oraz przyszłości. Problem leży gdzie indziej: regulacja nie może zastąpić profesjonalizmu, a kodeks nie nauczy odwagi intelektualnej. Formularz nie zada pytania, którego boi się zadać dyrektor. Audyt nie zbuduje sumienia, jeśli zarząd traktuje go jak przykry rytuał przedłużający posiedzenie. Prawdziwy ład korporacyjny wymaga osób zdolnych do niezależnego osądu, rozumiejących swoją rolę prawną i gotowych do ciągłego uczenia się. Bez tego regulacja staje się teatrem bezpieczeństwa.

Szczególnie istotne jest Garrattowskie odróżnienie celu organizacji od krótkoterminowej maksymalizacji wyniku finansowego. Firma nie jest jedynie maszyną do produkcji zysku dla akcjonariuszy. W ujęciu prawnym, zwłaszcza w tradycji common law, spółka stanowi odrębny byt prawny; akcjonariusze posiadają akcje i związane z nimi prawa, a nie samą organizację jako rzecz w kieszeni.

To rozróżnienie bywa lekceważone, choć ma zasadnicze konsekwencje. Jeśli firma nie jest prywatnym folwarkiem akcjonariuszy, lecz instytucją posiadającą własną ciągłość, majątek,

zobowiązania, reputację i relacje, to zadaniem zarządu nie jest ślepe wykonywanie bieżących żądań kapitału, lecz troska o długoterminowe zdrowie organizacji. W tym miejscu pojawia się centralna kategoria trzech kapitałów: finansowego, fizycznego (lub środowiskowego) oraz ludzkiego. Zarząd dostrzegający jedynie kapitał finansowy przypomina lekarza diagnozującego pacjenta wyłącznie po stanie jego konta – może ustalić wiele faktów, ale nie zauważy choroby. Kapitał finansowy jest niezbędny, gdyż bez niego organizacja traci zdolność działania, jednak to kapitał ludzki decyduje o kompetencjach, lojalności, kulturze, innowacyjności i odporności. Z kolei kapitał fizyczno-środowiskowy obejmuje zasoby, infrastrukturę, energię, łańcuchy dostaw oraz materialne podstawy działania.

Profesjonalny zarząd nie wybiera między nimi w trybie „albo zysk, albo odpowiedzialność". Jego zadaniem jest myślenie w kategoriach „zarówno-i": takie równoważenie kapitałów, aby organizacja mogła przetrwać i rozwijać się, nie konsumując własnej przyszłości jak desperat palący meble, żeby ogrzać salon. Tu kończy się komfort dawnych zarządów. W świecie prostszym i wolniejszym można było udawać, że organizacja działa w izolacji. W dobie polikryzysów – klimatycznych, technologicznych, demograficznych, finansowych czy geopolitycznych – taka poza jest nie tylko anachroniczna, ale niebezpieczna. Zarząd, który nie rozumie otoczenia, nie jest ostrożny; jest ślepy. A ślepota na szczycie organizacji kosztuje także tych, którzy nigdy nie zostali zaproszeni na posiedzenie.

Dlatego Garratt tak mocno akcentuje uczenie się. Nie chodzi o szkoleniową kosmetykę czy certyfikat obok dyplomu MBA, lecz o przemianę zarządu w system poznawczy. Zarząd musi rezerwować czas nie tylko na zatwierdzanie raportów, ale na rozumienie świata. Musi odróżniać dane od wiedzy, wiedzę od osądu, osąd od odwagi, a odwagę od brawury. Powinien budować rytm pracy, w którym pytania strategiczne nie są spychane na koniec agendy, gdy uwaga wszystkich skupia się już tylko na logistyce powrotu czy kolacji. Jeżeli zarząd nie ma czasu myśleć, przestaje być zarządem – staje się drogim korkiem w butelce organizacyjnej energii.

Governance jako sztuka nawigacji i sterowania

Najważniejszą funkcją rady nie jest mówienie "tak" lub "nie", lecz rozumienie, kiedy samo pytanie zostało źle postawione. Przeciętny zarząd głosuje nad propozycją. Dobry zarząd pyta o założenia ukryte pod tą propozycją. Profesjonalny zarząd sięga głębiej: co musiałoby być prawdą o świecie, ludziach, technologii, prawie, kapitale i społeczności, aby ta propozycja miała sens za pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat.

To właśnie odróżnia sterowanie od administrowania. Administrator pilnuje zgodności dokumentów. Sternik dba o to, by statek nie roztrzaskał się o skały, których mapa finansowa jeszcze nie pokazuje. Diagnoza Garratta jest prosta i radykalna: głównym deficytem współczesnego ładu korporacyjnego nie jest brak mądrych haseł, lecz brak ludzi przygotowanych do pełnienia realnej funkcji dyrektorskiej. Organizacje dysponują prezentacjami, komitetami, strategiami, misjami, kodeksami i rytuałami, ale często brakuje im zarządów w sensie właściwym. Mają zgromadzenia osób, które mylą status z odpowiedzialnością, doświadczenie operacyjne z kompetencją strategiczną, compliance z etyką, a milczenie z lojalnością. Tymczasem milczenie w zarządzie nie jest cnotą. Bywa formą współudziału w dryfie.

Najbardziej przewrotna lekcja z tego rozumowania brzmi: ład korporacyjny zaczyna się nie od regulaminu, lecz od odwagi przyznania, że zarząd może nie rozumieć własnej roli. To moment bolesny, ale konieczny. Instytucje dojrzewają dopiero wtedy, gdy ich elity przestają traktować niewiedzę jako prywatny wstyd, a zaczynają widzieć w niej publiczne ryzyko. Dyrektor, który nie wie, ale pyta, może stać się użyteczny. Dyrektor, który nie wie, lecz udaje, staje się zagrożeniem systemowym. Gdy pojęcie kubernetes potraktować poważnie, a nie jako antyczny ornament do podręcznika zarządzania, cała rozmowa o ładzie korporacyjnym przesuwa się z biurokratycznej powierzchni na poziom konstrukcji instytucji.

Sternik nie jest tym, kto najgłośniej przemawia na pokładzie. Nie jest właścicielem statku, ulubieńcem załogi ani osobą najlepiej prezentującą się na portrecie w mesie. Sternik to figura odpowiedzialności kierunkowej. Jego kompetencja polega na łączeniu celu podróży, stanu statku, warunków otoczenia, zachowania załogi, jakości instrumentów i zdolności korekty kursu. Ta metafora wydaje się prosta, niemal podręcznikowa, ale jej konsekwencje dla zarządów są druzgocące: kto nie umie sterować, nie powinien siedzieć przy sterze, bez względu na to, jak prestiżową ma wizytówkę.

Garratt wraca do etymologii nie z tęsknoty za łaciną i greką, lecz dlatego, że współczesny język biznesu utracił elementarne rozróżnienia. Gdy wszystko nazywa się zarządzaniem, przestajemy dostrzegać, że organizacja potrzebuje różnych poziomów rozumu: codziennej sprawności wykonawczej oraz kierunkowej odpowiedzialności. Potrzebuje energii operacyjnej, ale i zdolności zatrzymania się, by zapytać: czy nasza prędkość ma jeszcze sens, skoro nie wiemy, czy płyniemy do portu, czy na rafę? Governance jest zatem bliższe sztuce nawigacji niż technice administracyjnej. Nie chodzi o samo poruszanie się, lecz o sens ruchu.

Drugie znaczenie pojęcia kubernetes jest jeszcze istotniejsze. Sternik nie tylko nadaje kierunek – korzysta ze sprzężenia zwrotnego. Obserwuje, czy statek odpowiada na komendy, czy wiatr zmienia kurs, czy prąd spycha kadłub, czy mapa nadal opisuje rzeczywistość, czy instrumenty nie kłamią i

czy załoga rozumie sygnały. W tym miejscu rodzi się związek między governance a cybernetyką. Cybernetyka nie jest tutaj fantazją o maszynach czy technologicznym fetyszu kontroli, lecz nauką o sterowaniu systemem poprzez informację zwrotną.

Roztropna kontrola to system wczesnego ostrzegania, a nie biurokracja

Organizacja pozbawiona sprzężenia zwrotnego przypomina statek, na którym mostek kapitański wydaje polecenia do maszynowni, lecz nikt nie sprawdza, czy śruba pracuje, paliwo płynie, kadłub jest szczelny, a horyzont nie zniknął w gęstej mgle. Właśnie dlatego Garrattowska „roztropna kontrola" nie oznacza obsesyjnego nadzorowania wszystkiego. To kluczowe rozróżnienie. Amatorzy ładu korporacyjnego mylą kontrolę z mnożeniem procedur. Biurokrata wierzy, że organizacja staje się bezpieczniejsza, gdy każdy ruch zostanie opisany, zarchiwizowany, oznaczony kolorem i podpisany przez trzy osoby w systemie, którego nikt poza administratorem nie rozumie. Tymczasem nadmiar formalizmu nie zwiększa bezpieczeństwa, lecz zagłusza sygnały ostrzegawcze. Gdy organizacja tonie w papierach, przestaje słyszeć skrzypienie własnej konstrukcji. Compliance potrafi generować hałas, który podszywa się pod czujność.

Roztropna kontrola to coś innego. To zdolność zarządu do pozyskiwania informacji, które pozwalają ocenić, czy organizacja zmierza ku celowi, czy jedynie wykonuje nerwowe ruchy. Nie polega ona na mikrozarządzaniu; zarząd próbujący sterować każdym drobnym procesem przestaje być organem nadzorczym, a staje się zatorem decyzyjnym. Nie opiera się również na ślepym zaufaniu, gdyż bezkrytyczna wiara w CEO, menedżerów, audytorów czy własną nieomylność bywa elegancką formą abdykacji.

Roztropna kontrola polega na zaprojektowaniu systemu pytań, informacji, rytmów i korekt, który pozwala widzieć rzeczywistość, zanim rzeczywistość wystawi fakturę. W tradycyjnym modelu spotkanie zarządu często przypomina ceremonię potwierdzenia. Agenda jest znana wcześniej, dokumenty docierają późno, prezentacje są zbyt gęste, a ryzyka opisano wygładzonym językiem. Najważniejsze kwestie lądują między sprawozdaniem finansowym a sprawami różnymi. CEO przedstawia rekomendację, dyrektorzy zadają kilka pytań i przechodzi się do głosowania. W protokole zostaje zapisany ślad formalnej staranności, choć w rzeczywistości mogło nie wydarzyć się nic, co zasługiwałoby na miano kierowania. Statek płynął, komunikaty odczytano, a wszyscy uznali, że skoro nie widać skał, morze jest bezpieczne. Problem polega na tym, że zadaniem zarządu jest interesowanie się także tym, czego jeszcze nie widać. Cybernetyczny sens istnienia zarządu wymaga zatem innej architektury uwagi.

Nie wystarczy pytać, czy cele kwartalne zostały zrealizowane; trzeba pytać, czy ich realizacja nie niszczy zdolności firmy do działania za trzy lata. Nie wystarczy pytać o spadek kosztów; należy sprawdzić, czy nie został on kupiony erozją kompetencji, odpływem ludzi, degradacją dostawców lub cichym ryzykiem prawnym. Nie wystarczy pytać o wdrożenie AI; trzeba rozumieć, jakie dane są przetwarzane, jakie błędy automatyzowane i kto odpowiada za decyzje algorytmu, które choć techniczne, mogą być społecznie dotkliwe. Nie wystarczy pytać, czy firma rośnie – trzeba pytać, czym ten wzrost jest karmiony.

Tu ujawnia się różnica między zarządem reaktywnym a inteligentnym. Ten pierwszy reaguje na incydenty; drugi rozumie wzorce. Zarząd reaktywny pyta: „co się stało?". Inteligentny pyta: „dlaczego system pozwolił, aby to się stało, dlaczego tego nie zobaczyliśmy i jakie sygnały zignorowaliśmy, bo nie pasowały do wygodnej narracji?". Reaktywność bywa konieczna, ale jako nadrzędna zasada oznacza porażkę. Instytucje kierowane wyłącznie reaktywnie przypominają straż pożarną, która sama projektuje budynki z suchego drewna, by potem chwalić się sprawnością gaszenia pożarów. Sprzężenie zwrotne pozwala tu odróżnić organizację żywą od teatralnej. Organizacja żywa potrafi przyjmować sygnały nieprzyjemne; teatralna produkuje jedynie te przyjemne.

W organizacji żywej zarząd chce wiedzieć, gdzie model biznesowy pęka, gdzie ludzie milczą ze strachu, gdzie klienci są rozczarowani, a dostawcy upokarzani. Chce wiedzieć, gdzie prawo traktuje się jak przeszkodę, technologia wyprzedza refleksję, a zysk osiągnięto kosztem tych, którzy nie mają głosu. W organizacji teatralnej wszystko układa się w narrację sukcesu: wykresy rosną, zdjęcia z konferencji są uśmiechnięte, raport błyszczy, a prawdziwe problemy krążą po korytarzach jak duchy, których nie wolno zaprosić na posiedzenie.

Kultura milczenia i lęk przed wiedzą

Garratt uderza właśnie w kulturę milczenia, która nie jest stanem neutralnym. W zarządzie milczenie często oznacza przerwane sprzężenie zwrotne. Ktoś widział, lecz nie powiedział. Ktoś wiedział, ale uznał, że nie wypada. Ktoś miał wątpliwości, lecz bał się wyjść na osobę niedoinformowaną. Ktoś dostrzegł niewystarczalność dokumentów, ale nie chciał psuć atmosfery. Ktoś zapytał sam siebie, czy w ogóle rozumie własne obowiązki, ale szybko przykrył tę myśl kolejną kawą i uprzejmym skinieniem głowy. Tak rodzi się FOFO (fear of finding out) – lęk przed dowiedzeniem się, jak bardzo nie wiemy. Jest on bardziej niszczący niż zwykła niewiedza; ta może być bowiem początkiem nauki, podczas gdy lęk przed wiedzą staje się początkiem instytucjonalnej ślepoty. Szczególnie groźne jest to, że nowoczesne organizacje potrafią maskować brak zrozumienia

nadmiarem danych. Dashboardy, mierniki, raporty, systemy business intelligence, algorytmiczne prognozy i prezentacje w czasie rzeczywistym tworzą złudzenie pełnej widzialności.

Jednak dane to nie wiedza, a wiedza to jeszcze nie osąd. Wskaźnik może informować, ale może też uspokajać. Mapa ryzyk potrafi ostrzegać, lecz często staje się rytuałem, w którym najpoważniejsze zagrożenia opisuje się językiem tak ogólnym, że nikt nie czuje się nimi dotknięty. Najbardziej eleganckie tablice wskaźników nie zastąpią dyrektora zdolnego zapytać: czego tu nie pokazano? Kto nie miał interesu w tym, by to ujawnić? Jaki błąd kryje się w definicji miernika? Co uznaliśmy za „niemierzalne", bo nie chcieliśmy ponieść kosztu zrozumienia? W tym miejscu pojawia się jedna z najważniejszych dyspozycji profesjonalnego zarządu: inteligentna naiwność. Nie jest ona głupotą; przeciwnie, bywa wyższą formą odwagi poznawczej. Polega na zdolności zadawania pytań podstawowych – tych, które eksperci uznają za zbyt proste, menedżerowie za niewygodne, a konformiści za nietaktowne.

Roztropna kontrola jako odwaga zadawania pytań podstawowych

Dlaczego właściwie tak zarabiamy? Kto płaci koszt naszej efektywności? Czy klient rozumie, co mu sprzedajemy? Czy nasi pracownicy mogą powiedzieć prawdę bez ryzyka odwetu? Czy ten model jest legalny tylko dziś, czy obroni się także jutro? Czy technologia rozwiązuje problem, czy jedynie czyni go mniej widzialnym? Czy wiemy, co oznacza sukces, jeśli mierzymy go wyłącznie pieniędzmi?

Tego rodzaju pytania są banalne tylko dla ludzi, którzy nie rozumieją ich mocy. W rzeczywistości pytanie podstawowe potrafi rozbroić całą architekturę pozorów. W organizacjach o niskiej dojrzałości dyrektorzy boją się pytań prostych, ponieważ tych nie da się łatwo zakopać w żargonie. Można przed nimi uciec w slajdy, ale nie można ich naprawdę unieważnić. Kiedy ktoś pyta: „Czy my jako zarząd rozumiemy, za co prawnie odpowiadamy?", nie da się odpowiedzieć wyłącznie wzrostem EBITDA. Gdy pada pytanie: „Czy firma jest zdrowsza dzięki tej strategii?", nie wystarczy stwierdzić, że rynek pozytywnie zareagował. Rynek bywa krótkowzroczny. Prawo bywa cierpliwe. Społeczność bywa pamiętliwa.

Rzeczywistość nie podpisuje NDA. Roztropna kontrola wymaga właściwego stosunku do czasu. Zarządzanie operacyjne często żyje w cyklach krótkich: dzień, tydzień, miesiąc, kwartał, projekt czy cykl sprzedażowy. Governance musi myśleć w perspektywie długiej, choć nie może zaniedbywać tej krótkiej. Profesjonalny zarząd ma obowiązek pytać o przyszłe zdrowie organizacji. Pojęcie to jest

ważniejsze niż chwilowa wydolność. Człowiek może przez pewien czas funkcjonować na pobudzeniu, długu snu i lekceważeniu objawów.

Firma również. Może rosnąć, przejmować, redukować koszty, zwiększać marże i zachwycać inwestorów, a jednocześnie niszczyć własny system odpornościowy. Przyszłe zdrowie oznacza zdolność organizacji do przetrwania zmian, uczenia się, przyciągania ludzi, utrzymywania zaufania, ochrony zasobów i podejmowania ryzyka bez samozniszczenia. Dlatego cybernetyka zarządu nie jest technicznym dodatkiem, lecz moralną koniecznością. Jeżeli dyrektorzy mają odpowiadać za całość organizacji, muszą posiadać mechanizmy poznania tej całości.

Nie chodzi o wszechwiedzę; ta jest niemożliwa i zwykle podejrzana, gdy ktoś ją deklaruje. Chodzi o systematyczną zdolność do korygowania własnych błędów. Organizacja dojrzała to nie taka, która nigdy się nie myli, lecz taka, która dowiaduje się o błędach wystarczająco wcześnie, by nie zamienić ich w katastrofę. Zarząd dojrzały to nie grupa, która zawsze ma rację, ale ta, która potrafi stworzyć warunki, w których racja może pokonać hierarchię, dane mogą pokonać propagandę, a pytanie może pokonać prestiż. Garrattowskie ujęcie ładu korporacyjnego ma wymiar głęboko antyfeudalny. Uderza w kulturę dworu, w której CEO pełni rolę monarchy, przewodniczący rady rolę strażnika ceremoniału, dyrektorzy rolę arystokracji dekoracyjnej, a menedżerowie rolę dostarczycieli dobrych wieści. Profesjonalny zarząd nie może być dworem; musi być instytucją pracy intelektualnej i odpowiedzialności prawnej.

Musi rozumieć, że lojalność wobec osoby nie jest tym samym co lojalność wobec organizacji. Niekiedy prawdziwa lojalność wymaga sprzeciwu. Czasem najbardziej odpowiedzialne zdanie na posiedzeniu brzmi: „Nie rozumiem tego dostatecznie, aby głosować". W kulturze pozoru takie stwierdzenie uchodzi za słabość; w kulturze profesjonalnej jest początkiem staranności. Istnieje tu zasadnicza różnica między kontrolą a zaufaniem. W dyskursie biznesowym często przeciwstawia się je sobie w sposób dziecinny: albo ufamy ludziom, albo ich kontrolujemy. Dojrzała organizacja wie, że odpowiedzialne zaufanie potrzebuje kontroli, a roztropna kontrola chroni zaufanie przed rozkładem. Brak kontroli nie jest dowodem szlachetności, lecz zaproszeniem do chaosu, nadużycia albo samozadowolenia. Nadmiar kontroli nie świadczy o mądrości, lecz zaprasza paraliż. Ład korporacyjny polega na znalezieniu takiej formy kontroli, która nie zabija przedsiębiorczości, ale nie pozwala udawać, że ryzyko prawne, społeczne i środowiskowe jest cudzym problemem.

W tym punkcie łatwiej zrozumieć krytykę sloganów w rodzaju „move fast and break things". Garratt traktuje podobne maksymy jako intelektualne potworności nie dlatego, że broni ospałości. Nie chodzi o pochwałę biznesu, który z każdego ruchu czyni metafizyczne rozważania. Chodzi o to, że prędkość oderwana od odpowiedzialności staje się przemocą systemową. „Działaj szybko i niszcz" brzmi atrakcyjnie, gdy niszczy się cudze bezpieczeństwo, dane, stabilność zatrudnienia,

społeczność, środowisko albo zaufanie. Innowacja bez roztropnej kontroli łatwo zmienia się w eksperyment społeczny prowadzony bez zgody uczestników. A gdy eksperyment się nie uda, rachunek często trafia do państwa, pracowników, klientów i lokalnych wspólnot.

Ludzki osąd jako jedyny bezpiecznik technologii i języka

Cybernetyczne rozumienie zarządu nabiera szczególnego znaczenia w epoce sztucznej inteligencji. AI potęguje możliwości działania, ale jednocześnie zwiększa ryzyko błędu. Automatyzuje decyzje, przyspiesza procesy, tworzy modele predykcyjne i generuje rekomendacje na podstawie analizy wzorców w danych. Jednak im bardziej organizacja polega na technologii, tym silniejsza staje się potrzeba ludzkiego rozeznania. Garrattowski human nous – ludzki rozsądek – nie jest sentymentalnym dodatkiem do algorytmu, lecz warunkiem tego, by algorytm nie stał się nowym suwerenem. Zarząd nie może zasłonić się stwierdzeniem: „system tak wskazał", jeśli nie rozumie wartości, założeń i ograniczeń wbudowanych w system. Odpowiedzialność nie znika wraz z technologicznym opakowaniem decyzji; staje się jedynie trudniejsza do zlokalizowania, co wymaga jeszcze większej profesjonalnej czujności.

Roztropna kontrola obejmuje zatem także nadzór nad własnym językiem. Organizacje często chorują najpierw semantycznie. Zaczynają mówić o ludziach jako zasobach, o zwolnieniach jako optymalizacji, o ryzyku moralnym jako ekspozycji reputacyjnej, a o łamaniu ducha prawa jako agresywnej interpretacji. Chaos nazywają zwinnością, brak planu – przedsiębiorczą elastycznością, a ignorowanie interesariuszy – skupieniem na wartości.

Język nie jest niewinną dekoracją; on wyznacza granice widzialności. Zarząd, który pozwala słowom maskować rzeczywistość, sam odcina sobie dopływ rzetelnych informacji. Sternik zamalowujący kompas nie powinien dziwić się katastrofie. Właśnie dlatego Garrattowska koncepcja ładu korporacyjnego jest tak wymagająca. Nie pozwala zredukować zarządu do ciała formalnego, compliance do moralności, raportu do wiedzy, a tytułu do kompetencji. Domaga się powrotu do elementarnej prawdy: organizacje są systemami żywymi, zależnymi od przepływu informacji, zdolności uczenia się i jakości osądu ludzi sprawujących władzę.

Można dysponować kapitałem, marką, technologią i znakomitymi prawnikami, a mimo to dryfować. Dryf jest szczególnie zdradliwy, bo z pokładu często przypomina spokojną podróż. Dlatego profesjonalny zarząd musi stale pytać, czy naprawdę steruje, czy tylko uczestniczy w rytuale sterowności. Czy posiada informacje kwestionujące jego samozadowolenie? Czy dopuszcza

głosy niezgodne z dominującą narracją? Czy rozumie własne obowiązki prawne? Czy jego agenda służy przyszłości organizacji, czy jedynie wygodzie menedżerów? Czy kontrola jest roztropna, czy biurokratyczna? Czy zaufanie jest dojrzałe, czy ślepe? Czy milczenie to takt, czy tchórzostwo?

Na tym polega siła metafory kubernetes. Przypomina ona, że władza nad organizacją jest zarządzaniem ruchem w warunkach niepewności. Nie da się wyeliminować sztormu, ale można zbudować statek, który nie rozpadnie się przy pierwszej fali. Nie da się przewidzieć całej przyszłości, lecz można stworzyć zarząd, który uczy się szybciej niż zmienia się otoczenie. Ludzkiego osądu nie zastąpi procedura, ale można tworzyć procedury, które ten osąd wspierają, zamiast go usypiać. Najgorszym błędem jest przekonanie, że skoro dotąd płynęliśmy, to znaczy, że umiemy nawigować.

Ład korporacyjny oznacza sterowanie organizacją i utrzymywanie jej pod roztropną kontrolą. Pierwsze pytanie diagnostyczne brzmi brutalnie prosto: dlaczego tak wiele zarządów nie steruje? Dlaczego instytucje posiadają rady, komitety i kodeksy, a mimo to działają tak, jakby nikt naprawdę nie czuwał nad ich kierunkiem? Dlaczego organizacje upadają nie z braku danych, lecz mimo ich nadmiaru; nie z braku procedur, lecz w samym środku proceduralnego komfortu; nie z braku tytułów, lecz pod ciężarem tytułów, które zastąpiły kompetencję?

Ignorancja i prestiż jako bariery profesjonalizmu

Odpowiedź Garratta jest niewygodna, ponieważ odbiera łatwe alibi. Największym problemem współczesnych zarządów nie jest bowiem wyłącznie cynizm, spisek czy przestępcza intencja. Te oczywiście istnieją i bywają spektakularne. Media chętnie opisują oszustwa, chciwość i korupcję, bo mają one dramaturgię moralitetu: winny, ofiara, skandal, kara, a na koniec film dokumentalny i kilka mądrych komentarzy po fakcie.

Garratt każe jednak spojrzeć głębiej. Znacznie powszechniejsza od spisku jest ignorancja. Bardziej masowa od zorganizowanego zła jest niekompetencja ubrana w prestiż. Groźniejsza od pojedynczego oszusta bywa cała klasa ludzi, którzy obejmują funkcje dyrektorskie, nie rozumiejąc prawnych, intelektualnych i społecznych konsekwencji swojej roli. To diagnoza szczególnie dotkliwa, gdyż uderza w wyobrażenie elity o niej samej. W kulturze biznesowej funkcja dyrektora, członka rady czy nadzorcy instytucji często kojarzy się z nobilitacją i potwierdzeniem statusu. Oznacza, że ktoś „doszedł wysoko”, „ma nazwisko” lub „zna branżę”. W tej symbolice tytuł działa jak społeczny lakier: przykrywa pytanie o rzeczywistą zdolność do sprawowania funkcji. Tymczasem Garratt odwraca tę perspektywę.

Nominacja nie jest dowodem kompetencji, lecz początkiem odpowiedzialności. Nie potwierdza ona, że ktoś potrafi kierować organizacją; jedynie stwarza sytuację, w której musi się tego nauczyć albo staje się zagrożeniem. W tym miejscu pojawia się figura przestarzałego dyrektora – człowieka schyłkowego paradygmatu. To niekoniecznie osoba stara metrykalnie; można mieć trzydzieści pięć lat i mentalność muzealnego eksponatu z podpisem „tak się zawsze robiło". Przestarzały dyrektor traktuje ład korporacyjny jako narzut, przeszkodę lub teatr dla regulatora. Nie widzi w nim dyscypliny myślenia o celu, ryzyku i przyszłości organizacji, pozostając więźniem reaktywności, rutyny i lęku przed ujawnieniem własnych braków.

Taki człowiek może być świetnym byłym menedżerem, sprawnym negocjatorem czy zasłużonym politykiem z imponującym profilem w mediach społecznościowych. To jednak nie oznacza, że rozumie kierowanie organizacją jako funkcję prawną i systemową. Kryzys ignorancji ma kilka warstw. Pierwsza jest najprostsza: wielu dyrektorów nie zna własnych obowiązków – i to nie w sensie drobnych niuansów, lecz w stopniu elementarnym. Nie odróżniają interesu firmy od oczekiwań dominującego akcjonariusza, lojalności wobec przewodniczącego od niezależnego osądu czy odpowiedzialności menedżera od odpowiedzialności dyrektora. Nie rozumieją, że funkcja ta nie jest ceremonialnym dodatkiem do kariery, lecz rolą obciążoną osobistą odpowiedzialnością. Garratt wiąże ten problem z nieznajomością podstawowych obowiązków, w tym tych ujmowanych w tradycji brytyjskiego Companies Act. Nie chodzi tu o bezkrytyczne przeniesienie jednego systemu prawnego na inne kraje, lecz o zasadę ogólną: kto przyjmuje władzę nad organizacją, musi rozumieć prawne ramy tej władzy.

Kultura milczenia i lęk przed prawdą

Druga warstwa ignorancji jest bardziej subtelna: dyrektorzy często nie wiedzą, że nie wiedzą. To stan nieświadomej ignorancji. Człowiek świadomie niewiedzący może zapytać, uczyć się, poprosić o wyjaśnienie, zażądać szkolenia, wstrzymać głosowanie lub poprosić o dodatkowe dane. Człowiek nieświadomie ignorantny nie czuje problemu. Wchodzi na salę posiedzeń z pewnością siebie, którą otoczenie myli z kompetencją. Wysłuchuje prezentacji, rozpoznaje kilka znanych słów, kiwa głową, zgłasza uwagę o charakterze ogólnym, a następnie głosuje. Rytuał zostaje spełniony. W protokole pojawia się ślad dyskusji, więc organizacja może płynąć dalej. Tyle że ster trzyma ktoś, kto nie wie, czym jest sterowność.

Trzecia warstwa to ignorancja chroniona przez kulturę. Zarządy rzadko są miejscami neutralnej wymiany argumentów; częściej stanowią przestrzenie hierarchii, prestiżu, zależności i rytuału, rządzone niepisanymi normami oraz polityką. W takich warunkach przyznanie się do niewiedzy

bywa trudniejsze niż sama niewiedza. Dyrektor może obawiać się, że pytanie odsłoni jego brak przygotowania lub naruszy płynność spotkania. Może czuć presję grupy, która już „rozumie" i chce przejść dalej, albo nie chcieć wejść w konflikt z CEO, przewodniczącym czy dominującym inwestorem. Może uznać, że skoro inni milczą, problem nie istnieje. Tak powstaje kultura korporacyjnego milczenia – systemowa zgoda na niepytanie.

Milczenie ma w instytucjach wiele twarzy. Jest milczenie uprzejme, które nie chce psuć atmosfery, oraz milczenie karierowicza, który wie, że zbyt trudne pytania nie przyspieszają awansu. Występuje milczenie lojalisty, mylącego lojalność wobec osoby z lojalnością wobec organizacji, a także milczenie eksperta, który nie chce tłumaczyć podstaw. Jest milczenie nowego członka rady, czekającego, aż „pozna kulturę", oraz milczenie starego członka, który zna ją aż za dobrze. Pojawia się milczenie oportunisty, wolącego, by odpowiedzialność rozpuściła się w kolektywie, i wreszcie milczenie ludzi przyzwoitych, którzy nie chcą wierzyć, że sprawy zaszły tak daleko.

Najgroźniejsze jest jednak milczenie poznawcze: sytuacja, w której organizacja traci zdolność mówienia prawdy samej sobie. Wtedy posiedzenia zarządu stają się teatrem zgodności. Dokumenty nie służą odkryciu rzeczywistości, lecz ochronie narracji. Raporty pisane są tak, aby nie przestraszyć, a nie by uczyć. Ryzyka klasyfikuje się tak, aby zmieścić się w macierzy, a nie by uderzyć w wyobraźnię odpowiedzialnych. Strategia jest redagowana językiem aspiracji, lecz bez odwagi zbadania sprzeczności. W takim układzie zarząd nie jest mózgiem organizacji, lecz jej mechanizmem samooszukiwania.

Garrattowskie FOFO (fear of finding out), czyli lęk przed dowiedzeniem się, staje się tutaj kategorią centralną. Znamy dobrze FOMO – lęk przed tym, że coś nas ominie. W kulturze cyfrowej i biznesowej FOMO jest niemal zabawną nerwicą uczestnictwa: konferencja, trend, inwestycja, technologia, rynek, okazja. FOFO jest znacznie poważniejsze. To lęk przed odkryciem, że nie rozumiemy tego, za co odpowiadamy; lęk przed tym, że audyt własnych kompetencji wykaże pustkę. Lęk przed pytaniem, które wymusi zmianę zachowania, i prawdą, która zamieni prestiż w obowiązek uczenia się. FOFO jest niewygodne, bo nie przychodzi z zewnątrz – ono siedzi w sali posiedzeń, często w bardzo dobrym garniturze.

Ten lęk szczególnie łatwo rozwija się tam, gdzie kultura organizacji nagradza pewność siebie bardziej niż dociekliwość. Nowoczesny biznes lubi ludzi zdecydowanych, lecz problem zaczyna się wtedy, gdy zdecydowanie zastępuje rozumowanie. W zarządach zdominowanych przez ego pytanie staje się aktem ryzyka. Wątpliwość odbierana jest jako słabość, ostrożność jako brak przedsiębiorczości, zastrzeżenie jako nielojalność, a prośba o dodatkowe dane jako opóźnianie decyzji. Tymczasem prawdziwa staranność dyrektorska często zaczyna się właśnie od oporu wobec

tempa narzuconego przez tych, którzy już dawno postanowili, co chcą przepchnąć. „Nie rozumiem” może być bardziej profesjonalnym zdaniem niż „popieram”, jeśli poparcie wynika z rytualnej presji.

Tutaj odsłania się kolejny mit: że zarządy zawodzą głównie dlatego, iż nie mają wystarczającej liczby informacji. Czasem tak bywa, lecz częściej informacje istnieją, ale nie są przetwarzane w wiedzę, nie dopuszczane do agendy lub nie mają politycznej siły przebicia. W wielu organizacjach ludzie na niższych poziomach wiedzą wcześniej, że coś jest nie tak. Wiedzą pracownicy obsługi klienta, słysząc gniew rynku; specjaliści od zgodności, widząc ryzykowne interpretacje; menedżerowie średniego szczebla, codziennie łatający system. Wiedzą dostawcy, czując nacisk, klienci doświadczający pogorszenia jakości, a nawet algorytmy odnotowujące anomalie. Nie wie zarząd, bo organizacja nauczyła się filtrować rzeczywistość w drodze na górę. Problem nie polega zatem wyłącznie na braku informacji, lecz na zerwaniu łańcucha prawdy.

Każdy poziom organizacji wygładza przekaz. Zła wiadomość staje się wyzwaniem, wyzwanie obszarem do poprawy, obszar do poprawy elementem planu transformacji, a plan transformacji sukcesem wdrożeniowym. Na końcu zarząd słyszy, że sytuacja jest pod kontrolą. Tak z języka znika katastrofa – nie dlatego, że jej nie ma, lecz dlatego, że została przetłumaczona na mowę bezpieczną dla uszu władzy. Organizacyjna propaganda rzadko krzyczy; częściej mówi tonem profesjonalnego optymizmu. Dlatego Garratt tak mocno akcentuje odpowiedzialność dyrektorów za agendę. Agenda posiedzenia zarządu nie jest drobiazgiem technicznym, lecz mapą uwagi instytucji. To, co wchodzi do agendy, istnieje. To, co z niej wypada, zostaje zdegradowane do szumu.

Kontrola nad agendą jako fundament władzy poznawczej

Jeśli agenda jest kontrolowana wyłącznie przez CEO, przewodniczącego albo aparat administracyjny, rada może stać się zakładnikiem cudzej definicji rzeczywistości. Profesjonalny zarząd musi mieć prawo i obowiązek współkształtowania agendy, bo inaczej nie steruje, lecz uczestniczy w rejsie z przygotowanym scenariuszem. Pytanie "kto układa agendę?" jest pytaniem o władzę poznawczą w organizacji.

Profesjonalizm jako świadome zarządzanie własną niewiedzą

Kultura milczenia jest szczególnie groźna w organizacjach, które odniosły sukces. Porażka czasem wymusza pokorę, podczas gdy sukces produkuje odporność na krytykę. Im dłużej firma rośnie, tym łatwiej uwierzyć, że jej model działania jest nie tylko skuteczny, lecz i słuszny. Przeszłe zwycięstwa zaczynają służyć jako argumenty przeciwko przyszłym ostrzeżeniom. „Zawsze tak robiliśmy", „rynek nas nagradza", „konkurencja nam zazdrości", „regulator przesadza", „media nie rozumieją biznesu" – to zdania, które brzmią jak obrona doświadczenia, a w rzeczywistości są często jedynie językiem instytucjonalnej pychy. Organizacje rzadko upadają dlatego, że nigdy nie działały; częściej dzieje się tak, gdy coś długo funkcjonowało, aż przestało, a zarząd nie dostrzegł momentu zmiany.

Garrattowska krytyka dyrektorskiej ignorancji nie jest moralną połajanką, lecz teorią ryzyka. Niewiedza na szczycie to ryzyko systemowe. Nieprzygotowany dyrektor może podpisać dokument, którego nie rozumie, zatwierdzić strategię opartą na błędnych założeniach lub zaakceptować ryzyko prawne, którego nie potrafi nazwać. Może pozwolić CEO przejąć funkcje, których prawo i zdrowy rozsądek nie powinny oddawać jednej osobie. Może mylić sprawozdanie z rzeczywistością, a co najgorsze – uspokajać innych swoją pozorną pewnością. Ignorancja władzy ma właściwości zakaźne. Jeśli najwyższy szczebel udaje rozumienie, niższe poziomy uczą się udawać raportowanie.

Nie oznacza to, że każdy dyrektor musi być ekspertem od wszystkiego; taki wymóg byłby absurdalny. Organizacje są zbyt złożone, prawo zbyt rozległe, technologia zbyt szybka, rynki zmienne, a społeczeństwo wielowarstwowe. Garratt nie domaga się wszechwiedzy, lecz profesjonalnej struktury niewiedzy. Dyrektor ma wiedzieć, czego nie wie. Musi umieć zadawać pytania, rozumieć własne obowiązki i korzystać z ekspertów bez abdykacji osądu. Powinien wymuszać jasność, rozpoznawać konflikty interesów, żądać czasu na refleksję i stale uczyć się swojej funkcji.

Profesjonalizm nie polega na tym, że nigdy nie potrzebuje się pomocy, lecz na świadomości, kiedy jest ona konieczna i jak nie oddać jej odpowiedzialności. Tu pojawia się kluczowe rozróżnienie między eksperckością a dyrektorstwem. Ekspert wie dużo o wycinku; dyrektor musi rozumieć całość. Ekspert może stwierdzić, że rozwiązanie jest technicznie możliwe, ale to dyrektor musi zapytać, czy jest ono prawnie dopuszczalne, ekonomicznie sensowne, społecznie odpowiedzialne, reputacyjnie obronne i zgodne z celem organizacji. Ekspert potrafi policzyć ryzyko, lecz dyrektor rozstrzyga, czy organizacja ma moralne i strategiczne prawo je podjąć. Ekspert wskazuje instrument – dyrektor odpowiada za jego użycie.

Pułapka heroicznego CEO i fasadowość compliance

Właśnie dlatego zarząd nie może być ani zbiorem specjalistów, którzy nie widzą całości, ani grupą generalistów, którym brakuje zrozumienia szczegółu. Musi stać się zespołem potrafiącym przekładać wiedzę między różnymi poziomami rzeczywistości. Kryzys ignorancji pogłębia mit heroicznego CEO. W wielu organizacjach proces decyzyjny skupia się wokół jednej osoby – dyrektora generalnego. To on lub ona dysponuje wizją, energią i narracją, kontroluje przepływ informacji oraz menedżerów, wywierając często dominujący wpływ na radę. W takim układzie zarząd staje się jedynie organem potwierdzającym. Tymczasem w ujęciu Garratta CEO nie stoi ponad zarządem; jest szczytem struktury menedżerskiej i wykonawcą delegowanych zadań, a nie suwerenem organizacji. Kult jednostki jest niebezpieczny nie dlatego, że silne przywództwo samo w sobie jest złe, lecz dlatego, że bez silnego nadzoru zarządu łatwo przeradza się w monarchię operacyjną. A każda biznesowa monarchia pozbawiona kontroli cierpi na tę samą chorobę: dwór dostarcza królowi tylko te informacje, które ten lubi słyszeć. W kulturze heroicznego CEO dyrektorzy mogą utracić zdolność do niezależnego myślenia.

Zamiast pytać o słuszność strategii, pytają, czy wspierają lidera. Zamiast badać założenia, badają nastroje. Zamiast postrzegać firmę jako odrębny byt prawny i społeczny, skupiają się na relacji z osobą, która „ciągnie biznes”. Taka personalizacja władzy jest szczególnie ryzykowna, gdyż zaciera odpowiedzialność kolektywną. Zarząd zaczyna przypominać fanklub, a ten nie posiada kwalifikacji do roztropnej kontroli. Można lubić lidera i cenić jego intuicję, ale w sali posiedzeń zachwyt nie jest procedurą nadzorczą. Kolejnym elementem kryzysu jest mylenie formalnej zgodności z rzeczywistą odpowiedzialnością. Compliance jest niezbędny, lecz może stać się narkotykiem sumienia – daje złudne poczucie, że skoro punkt został odhaczony, to sprawa została zrozumiana.

Tymczasem największe błędy instytucjonalne rzadko zdarzają się poza procedurami; częściej dzieją się obok nich, w przestrzeni źle zadanych pytań. Formalne wypełnienie obowiązku nie zawsze oznacza zachowanie należytej staranności. Można otrzymać raport i go nie przeczytać, przeczytać i nie zrozumieć, zrozumieć i nie zapytać, zapytać i zadowolić się wymijającą odpowiedzią, a na koniec otrzymać odpowiedź i nie doprowadzić do żadnego działania. W każdym z tych punktów compliance może być zachowany, podczas gdy odpowiedzialność znika. Krytyka Garratta uderza w samo serce nowoczesnej biurokracji korporacyjnej: im bardziej świat zewnętrzny domaga się dowodów zgodności, tym łatwiej organizacjom skupić się na produkcji tych dowodów zamiast na budowaniu realnych zdolności. Raportowanie ESG staje się strategią wizerunkową zamiast transformacją modelu biznesowego. Audyt kultury zmienia się w badanie nastrojów bez konsekwencji, a mapa ryzyk w grafikę pozbawioną bólu. Polityka etyczna staje się dokumentem

wyciąganym jedynie na potrzeby regulatora. Wtedy organizacja nie jest zarządzana etycznie. Jest dekorowana etyką.

Dyrektorowanie jako profesja wymagająca przygotowania

Właśnie dlatego Garratt domaga się przełamania milczenia poprzez naukę. Nie chodzi o jednorazowe szkolenie, inspirujące wystąpienie czy kolejne hasło na stronie internetowej, lecz o systematyczne uznanie, że dyrektorowanie jest odrębną profesją. To stwierdzenie ma charakter rewolucyjny.

Jeśli dyrektorowanie jest profesją, wymaga przygotowania. A jeśli wymaga przygotowania, sama nominacja nie wystarczy. W konsekwencji niezbędny staje się budżet czasu i pieniędzy, rzetelna ocena, rozwój, selekcja oraz mechanizmy odwoływania. Jeśli zaś dopuszczamy odwołanie, prestiż nie może być tarczą przeciw niekompetencji. A gdy przestaje nią być, kończy się epoka dyrektorskiego teatru.

Oczywiście przeciwko takiemu stanowisku można wysunąć kontrargument: zbyt głęboka profesjonalizacja zarządów grozi powstaniem nowej klasy certyfikowanych biurokratów, którzy biegłe posługiwanie się językiem ładu korporacyjnego pomylą z przedsiębiorczą odwagą. To zastrzeżenie jest poważne i nie należy go zbywać. Istnieje bowiem ryzyko, że każda reforma profesjonalna przeobrazi się w rynek szkoleń, akredytacji i symbolicznego bezpieczeństwa. Garratt nie proponuje jednak kultu certyfikatów, lecz profesjonalizm rozumiany jako synteza wiedzy, osądu, odpowiedzialności, odwagi zadawania pytań i zdolności do nauki. Certyfikat bez osądu jest tylko papierem; przedsiębiorczość bez osądu staje się hazardem. Zarząd potrzebuje obu tych elementów: kompetencji i żywej zdolności działania.

Drugi kontrargument brzmi: dyrektorzy nie mogą odpowiadać za wszystkie skutki działania organizacji, gdyż świat jest zbyt złożony, a ryzyko nieusuwalne. To prawda. Prawo i zdrowy rozsądek nie powinny karać za każdą porażkę, bo biznes z natury obejmuje niepewność, a innowacja wymaga ryzyka. Strategia bez ryzyka jest najczęściej administracją trwania. Jednak fakt, że nie da się uniknąć wszystkich błędów, nie usprawiedliwia ignorancji. Różnica między porażką uczciwie podjętego ryzyka a błędem wynikającym z rażącej niekompetencji jest zasadnicza. Garratt nie dąży do stworzenia zarządów sparaliżowanych strachem, lecz takich, które potrafią odróżnić ryzyko przedsiębiorcze od ryzyka wynikającego z braku rozumu.

Trzeci kontrargument dotyczy tempa. W świecie technologii, platform i globalnej konkurencji rady nie mogą trwać w wiecznej deliberacji; decyzje muszą zapadać szybko. To prawda, choć tylko częściowa. Problem nie tkwi w samej szybkości, lecz w braku sprzężenia zwrotnego. Profesjonalny zarząd nie ma być zgromadzeniem hamulcowych, lecz systemem pozwalającym organizacji poruszać się dynamicznie bez utraty zdolności korekty. Najlepszy sternik to nie ten, kto zatrzymuje statek przy każdej fali, ale ten, który wie, kiedy przyspieszyć, kiedy zmienić kurs, kiedy sprawdzić instrumenty, a kiedy uznać, że dalszy ruch w dotychczasowym kierunku jest pychą, a nie odwagą.

Wszystkie te napięcia dowodzą, że sednem kryzysu jest brak dojrzałości instytucjonalnej. Nie chodzi o prosty podział na dobrych i złych dyrektorów, lecz o etapy dojrzewania zarządu jako ciała poznawczego i moralnego. Garratt porządkuje ten proces w czterech poziomach.

Na pierwszym znajdują się przypadkowi dyrektorzy, którzy nie wiedzą, w co weszli. Na drugim – niechętnie zgodni, rozumiejący obowiązki, lecz traktujący je jak ciężar. Na trzecim – uczący się zarząd, przyjmujący niewiedzę jako punkt wyjścia do rozwoju. Na czwartym – zarząd profesjonalny, łączący sterowanie, kontrolę i odpowiedzialność z ciągłą nauką oraz troską o trzy kapitały.

Zanim jednak przejdziemy do poziomów wyższych, należy przyjrzeć się najniższemu, gdyż jest on najbardziej rozpowszechniony i jednocześnie lekceważony. Przypadkowy dyrektor nie musi być człowiekiem nieuczciwym; często jest osobą zdolną, ambitną i pełną dobrej woli. Problem polega na tym, że znalazł się w funkcji, której natury nie rozumie. Przyjął tytuł, ale nie przyjął świadomości prawnej; wszedł do sali zarządu, lecz nie wszedł w zawód kierowania organizacją. Został uwiedziony prestiżem, obietnicą bezpiecznej formalności lub popchnięty presją kariery – czasem po prostu zaproszony, bo „ktoś musi podpisać”.

W następnym etapie trzeba rozebrać tę figurę na części: pokazać, skąd biorą się przypadkowi dyrektorzy i dlaczego dobra wola bez wiedzy może być w zarządzie równie niebezpieczna jak zła intencja bez hamulców. U Garratta przypadkowość nie oznacza losowości personalnej, lecz strukturalny błąd kultury biznesowej: powierzanie ról dyrektorskich ludziom, których nie przygotowano do pełnienia tej funkcji. Ktoś był dobrym menedżerem, więc zostaje dyrektorem. Ktoś zbudował firmę, więc uznaje, że potrafi nią nadzorować w nowej fazie. Ktoś posiada relacje polityczne, więc trafia do rady.

Pułapka prestiżu i błąd odruchu operacyjnego

Ktoś jest znaną postacią publiczną, więc ma "wzmocnić wiarygodność". Ktoś reprezentuje rodzinę właścicielską, więc "naturalnie" zasiada w zarządzie. Ktoś jest dobrym człowiekiem, więc przyjmuje funkcję w fundacji. W korporacjach z kolei słyszy się często, że "to tylko formalność", a podpis pod zgodą staje się wyrazem zaufania, którego brak byłby źle odebrany. W każdym z tych przypadków działa podobny mechanizm: tytuł przychodzi szybciej niż rozumienie. To uwiedzenie tytułem jest jednym z najgroźniejszych rytuałów instytucjonalnych.

Funkcja dyrektorska posiada aurę prestiżu. Daje dostęp, widzialność, wpływ, a czasem wynagrodzenie czy poczucie przynależności do elity. W języku społecznym brzmi jak potwierdzenie sukcesu, tymczasem z punktu widzenia ładu korporacyjnego powinna być wezwaniem do odpowiedzialności. Dyrektor nie jest osobą, której "dodano blasku" do kariery. Jest kimś, kto przyjął obowiązek dbania o przyszłe zdrowie organizacji, jej zgodność z prawem, cel, interesariuszy oraz system kontroli pozwalający odróżnić rzeczywistość od życzeniowych prezentacji. Tytuł bez tej świadomości nie jest nagrodą, lecz pułapką. Przypadkowy dyrektor często myli swoją dawną kompetencję z nową rolą, co staje się jednym z głównych źródeł błędu.

Menedżer, nawet ten wybitny, działa w logice wykonawczej. Odpowiada za realizację planu, wyniki, ludzi, procesy, produkty, klientów, sprzedaż, koszty, jakość i terminy. Dyrektor w sensie ładu korporacyjnego pełni inną funkcję: nie tyle ma wykonać plan, co zapytać, czy ten jest właściwy; nie tylko kontrolować realizację, lecz rozpoznać, czy stosowany model nie niszczy warunków przyszłego rozwoju; nie tylko wspierać CEO, lecz zapewnić, że CEO nie stał się niekontrolowanym centrum organizacyjnej grawitacji. Kto wnosi do zarządu wyłącznie odruch operacyjny, będzie szukał konkretnych zadań i szybkich decyzji, mogąc przeoczyć fakt, że prawdziwy problem leży w samych założeniach.

Dlatego przypadkowy dyrektor często zachowuje się jak uczestnik spotkania, a nie odpowiedzialny sternik. Przyjmuje dokumenty, słucha prezentacji, komentuje detale, dopytuje o koszty lub harmonogram, a na koniec głosuje. Wszystko wygląda poprawnie, jednak problem polega na tym, że poprawność rytuału może ukrywać brak wykonania funkcji.

Dyrektor powinien pytać nie tylko o cenę, ale także: "co to znaczy dla celu organizacji?", "kto ponosi ukryty koszt tej strategii?", "jakie ryzyka prawne, społeczne i środowiskowe pomijamy?", "czy dysponujemy informacjami niezależnymi od menedżerów rekomendujących decyzję?" oraz "czy rozumiemy, za co jako ciało odpowiadamy?". Bez takich pytań rada może być aktywna formalnie, lecz bierna intelektualnie. W źródłach bardzo mocno wybrzmiewa osobista i prawna odpowiedzialność dyrektora. Garratt przypomina, że funkcja ta nie jest niewinną ozdobą struktury;

obejmuje realną odpowiedzialność za decyzje organizacji, a ignorancja nie stanowi obrony przed konsekwencjami.

Przypadkowy dyrektor może wierzyć, że istnieje jedynie "na papierze", że prawdziwe decyzje podejmują inni, że zabezpieczą go prawnicy lub ubezpieczenie D&O, a dobra wiara uchroni go przed problemami. To opowieści kojące, lecz niebezpieczne. Dobra wiara bez należytej staranności jest jak kamizelka ratunkowa narysowana na koszuli – wygląda pocieszająco tylko do pierwszego zanurzenia.

Szczególnie interesująca jest obserwacja Garratta, że przypadkowi dyrektorzy pojawiają się nie tylko w wielkich korporacjach, lecz także w organizacjach społecznych, fundacjach, startupach i firmach rodzinnych. Demaskuje to złudzenie, jakoby problem ładu korporacyjnego dotyczył wyłącznie wielkiego kapitału.

Pułapki fasadowego nadzoru i mitów kompetencyjnych

W sektorze społecznym funkcje często obejmuje się z pobudek szlachetnych: chęci pomocy, wsparcia ważnej sprawy, oddania czegoś wspólnocie czy użyczenia nazwiska i doświadczenia. Jednak dobroczynna intencja nie znosi odpowiedzialności prawnej. Fundacja jest bytem organizacyjnym – zarządza środkami, zatrudnia ludzi, zawiera umowy i buduje zaufanie publiczne, a przez to może wyrządzać szkody wskutek braku nadzoru. Dobre serce nie zastąpi kontroli przepływów finansowych, a sumienie pozbawione kompetencji często przegrywa z bałaganem.

W startupach przypadkowość przybiera inną formę, podszytą mitem szybkości, elastyczności i twórczego chaosu. Hasło „najpierw rośnijmy, ładem zajmiemy się później” brzmi jak przedsiębiorcza energia, lecz w rzeczywistości może być instytucjonalną miną z opóźnionym zapłonem. Młode firmy mają tendencję do uznawania formalnego ładu za domenę skostniałych organizacji, a nie własną potrzebę. Tymczasem właśnie w fazie gwałtownego wzrostu, pod presją inwestorów i przy płynnych granicach odpowiedzialności, świadome kierowanie jest niezbędne. Startup bez governance może przez chwilę przypominać rakietę, ale rakieta pozbawiona systemu nawigacji nie jest symbolem innowacji, lecz zapowiedzią krateru.

W firmach rodzinnych przypadkowy dyrektor bywa produktem sukcesji. Pierwsze pokolenie buduje przedsiębiorstwo na energii, ryzyku i pracy graniczącej z obsesją. Drugie próbuje uporządkować ten chaos, dostrzegając potrzebę procedur. Trzecie natomiast może uznać miejsce w zarządzie za prawo dziedziczne wraz z nazwiskiem. Nie jest to reguła biologiczna ani zarzut moralny, lecz ostrzeżenie: posiadanie udziałów czy więzi rodzinne nie stanowią kwalifikacji dyrektorskiej. Rodzina bywa

źródłem lojalności i cierpliwego kapitału, ale może też tworzyć tabu, których nikt nie odważy się naruszyć. Tam, gdzie nie wolno pytać, governance zamienia się w genealogiczną dekorację.

Prypadkowy dyrektor często ulega złudzeniu „ochronnego otoczenia", wierząc, że obecność prawników, audytorów i konsultantów gwarantuje bezpieczeństwo najważniejszych spraw. To kolejna forma abdykacji. Eksperci są niezbędni, lecz nie mogą przejąć odpowiedzialności zarządu. Prawnik wyznaczy granice prawa, ale nie zastąpi osądu celu; audytor zbada sprawozdanie, lecz nie oceni, czy model biznesowy eroduje zaufanie; konsultant przedstawi rekomendację, ale nie poniesie odpowiedzialności za jej skutki. Dyrektor, który zasłania się stwierdzeniem „eksperci to sprawdzili", musi wiedzieć dokładnie, co zostało sprawdzone i dlaczego jest to wystarczające.

Tu objawia się błędne rozumienie zaufania. Przypadkowy dyrektor ufa ludziom, bo nie potrafi zadawać właściwych pytań. Profesjonalny dyrektor ufa ludziom, lecz projektuje mechanizmy odpowiedzialności, gdyż wie, że zaufanie bez sprzężenia zwrotnego jest prośbą o rozczarowanie.

Nie chodzi o paranoję, lecz o dojrzałość. Organizacje są zbyt złożone, by opierać je na psychologicznym komforcie jednostek. Zaufanie musi mieć strukturę: jasne role, dostęp do informacji, niezależność osądu i prawo do sprzeciwu. Bez tego staje się mgłą, w której wygodnie znikają błędy.

Jedną z najbardziej zdradliwych cech przypadkowych dyrektorów jest ich aktywność. Niekompetencja nie zawsze objawia się milczeniem – czasem przejawia się gadatliwością. Taki dyrektor może dominować w dyskusji, nie dotykając sedna, lub imponować anegdotami z dawnej kariery, zupełnie nie rozumiejąc aktualnej struktury odpowiedzialności. Może domagać się „konkretów" tam, gdzie niezbędna jest refleksja systemowa, lub szydzić z etyki jako tematu „miękkiego", nie widząc w niej najtwardszego elementu zarządzania ryzykiem. Często narzuca organizacji fałszywą pewność, gdyż ludzie mylą ton głosu z jakością osądu.

Przypadkowy dyrektor rzadko jest bierny wobec chaosu – on go aktywnie stabilizuje. Jego obecność legitymizuje decyzje; sam fakt zasiadania przy stole i podpisywania protokołów pozwala organizacji zaprezentować światu obraz nadzoru. W ten sposób staje się elementem fasady. Nie musi mieć złych intencji; wystarczy, że nadaje pozór kontroli tam, gdzie jej nie ma. Instytucje cenią takie fasady, bo są tańsze niż prawdziwa odpowiedzialność. Fasada ma jednak wadę konstrukcyjną: wygląda nienagannie aż do momentu zawalenia.

Profesjonalizm dyrektora to odwaga kwestionowania pozorów i równoważenie kapitałów

W dużych organizacjach fasadowość zarządu często podsycana jest przez język finansów. Gdy wyniki są dobre, model rzadko bywa kwestionowany – liczby stają się argumentem zamykającym dyskusję. Przypadkowy dyrektor stwierdza wtedy: „rynek potwierdza słuszność strategii". Jednak rynek potwierdza wiele rzeczy, i to tylko do czasu. Krótkoterminowy sukces może być bowiem efektem niedoinwestowania ludzi, agresywnej optymalizacji, ryzykownych praktyk sprzedażowych czy przerzucenia kosztów na dostawców. Może wynikać z eksploatacji danych, odroczenia nakładów środowiskowych lub wykorzystania luki regulacyjnej. Finanse są niezbędne, ale nie są sakramentem prawdy. Zarząd skupiony wyłącznie na pieniądzach może przeoczyć fakt, że zysk jest niekiedy dymem z palonego kapitału ludzkiego, społecznego lub środowiskowego. Właśnie dlatego Garratt kładzie tak silny nacisk na równoważenie trzech kapitałów: finansowego, fizyczno-środowiskowego i ludzkiego.

Przypadkowy dyrektor zazwyczaj myśli jednowymiarowo, bo jest to wygodne. Łatwiej rozmawiać o EBITDA niż o kulturze strachu; analizować koszt energii niż odpowiedzialność za zasoby; mówić o produktywności zamiast o wypaleniu czy śledzić wartość akcji zamiast zaufania społeczności. Profesjonalne kierowanie zaczyna się w momencie, gdy zarząd rozumie, że organizacja nie jest arkuszem kalkulacyjnym, lecz systemem zależności. Jeśli jeden kapitał rośnie kosztem niszczenia dwóch pozostałych, nie mamy do czynienia ze strategią.

To pożyczka zaciągnięta u przyszłości na lichwiarski procent. Przypadkowość objawia się również w podejściu do czasu. Przypadkowy dyrektor preferuje szybkie decyzje, gdyż dają one złudne poczucie sprawczości. Szybkość nie jest wadą, o ile wynika z przygotowania. W zarządach o niskiej dojrzałości bywa ona jednak mechanizmem unikania trudnych pytań. Frazy takie jak „nie możemy tego przeciągać", „rynek nie czeka" czy „musimy być zwinni" mogą być prawdziwe, ale często służą do ucięcia debaty, zanim ktokolwiek zrozumie jej istotę. Zwinność bez refleksji jest tylko elegancką nazwą nerwowości. Zadaniem zarządu nie jest permanentne spowalnianie procesów, lecz wiedza o tym, kiedy tempo stanowi rozwiązanie, a kiedy staje się częścią problemu.

Warto zwrócić uwagę na kolejny mechanizm: przypadkowi dyrektorzy rzadko proszą o właściwe wdrożenie do funkcji. Zakładają, że skoro zostali zaproszeni, powinni od razu wiedzieć, jak działa organizacja. To błąd ambicji. Profesjonalny kandydat powinien żądać czasu na poznanie firmy: jej kultury, modelu biznesowego, ryzyk, struktury prawnej, konfliktów interesów, relacji z interesariuszami oraz jakości pracy rady. Garratt wskazuje tu m.in. na sens okresu wzajemnej obserwacji, ubezpieczenia D&O oraz osobistego budżetu na szkolenie i wdrożenie.

Nie są to luksusy, lecz elementarne warunki tego, by nominacja nie była skokiem do basenu, którego głębokość opisano słowami „proszę się nie martwić". Ta fraza jest jednym z najniebezpieczniejszych komunikatów w świecie funkcji dyrektorskich. Zazwyczaj oznacza: nie pytaj, podpisz, zaufaj i nie komplikuj, bo wszyscy tak robią. Takie uspokojenie powinno uruchomić alarm. Profesjonalny kandydat powinien martwić się na początku, aby organizacja nie musiała martwić się później. Powinien pytać o zakres swojej odpowiedzialności, prawa informacyjne, dostęp do niezależnych doradców czy agendę rady. Musi wiedzieć, jak oceniana jest praca dyrektorów, jakie były najtrudniejsze decyzje ostatnich lat i jak organizacja traktuje niezgodę. Czy może głosować przeciw bez ryzyka ostracyzmu? Jak chronione są sygnały ostrzegawcze?

Kwestia realnej władzy jest kluczowa, gdyż przypadkowy dyrektor często operuje w strukturze pozornej. Formalnie nadzór sprawuje rada, lecz realne decyzje mogą zapadać gdzie indziej: w gabinecie CEO, w rodzinie właścicielskiej, u dominującego inwestora, w centrali korporacyjnej, partii politycznej czy banku finansującym – a nawet w nieformalnym układzie osób nieobecnych w protokole. Przypadkowy dyrektor przyjmuje formalną odpowiedzialność, nie rozpoznając nieformalnej architektury decyzji. To sytuacja ryzykowna: podpis widnieje tam, gdzie wpływ był zupełnie gdzie indziej. Dlatego dyrektor musi interesować się nie tylko strukturą organów, ale i realną socjologią władzy.

Tu pojawia się problem odwagi. Przejście od przypadkowości do dojrzałości wymaga odwagi zadawania pytań, które mogą zostać uznane za niewygodne. Nie chodzi o bohaterskie deklaracje, lecz o codzienną odwagę profesjonalną: poproszenie o wyjaśnienie skrótu, którego wszyscy używają; zakwestionowanie założenia przyjętego bez dyskusji; zapytanie o konsekwencje dla ludzi w momencie, gdy prezentacja mówi tylko o kosztach; żądanie scenariusza negatywnego, gdy wszyscy celebrują scenariusz bazowy; czy stwierdzenie, że dokument dotarł zbyt późno, by móc odpowiedzialnie zagłosować. To nie są gesty rewolucyjne.

Od przypadkowości do świadomej odpowiedzialności zawodowej

To higiena instytucjonalna. Problem polega na tym, że w wielu zarządach bywa ona mylona z brakiem manier. Garrattowska "inteligentna naiwność" stanowi antidotum na przypadkowość, gdyż pozwala dyrektorowi wyjść z fałszywej gry pozorów. Naiwne pytanie w ustach osoby odpowiedzialnej może mieć ogromną siłę: „Dlaczego właściwie wierzymy, że ten rynek będzie rósł?", „Co się stanie, jeśli regulator zmieni interpretację?", „Czy nasi pracownicy rozumieją tę

strategię?", „Czy klienci zgodziliby się z naszym opisem wartości?", „Co w tej prezentacji jest założeniem, a co faktem?", „Jakie dane obaliłyby tę rekomendację?".

Takie pytania są proste, lecz nie prostackie. Działają jak próba szczelności kadłuba – lepiej wykonać ją w porcie niż podczas sztormu. Przypadkowy dyrektor, jeśli ma dojrzeć, musi przejść pewien rodzaj utraty niewinności. Musi zrozumieć, że funkcja, którą objął, nie jest dodatkiem do tożsamości, lecz obowiązkiem. Powinien odróżnić osobisty prestiż od publicznej odpowiedzialności i przyznać, że wcześniejszy sukces nie wystarcza. Musi nauczyć się pytać, zanim zacznie zatwierdzać. Musi pojąć, że milczenie na posiedzeniu nie chroni go przed odpowiedzialnością, a bycie miłym członkiem rady nie jest kategorią prawną. To trudne, gdyż wymaga pokory – jednej z najmniej modnych, lecz najbardziej potrzebnych cnót w sali zarządu. Nie każdy przypadkowy dyrektor jest skazany na pozostanie takim na zawsze; model Garratta nie jest więc wyrokiem, lecz mapą rozwoju.

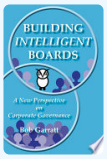
Pierwszy poziom może stać się początkiem profesjonalizacji, o ile człowiek rozpozna własną niewiedzę. Największym zagrożeniem nie jest bowiem start z poziomu ignorancji, lecz wygodne zamieszkanie w ignorancji. Przypadkowość staje się groźna, gdy zostaje znormalizowana: kiedy wszyscy wiedzą, że nikt nie wie, ale udają, że system działa, bo protokół jest pełny, quorum zachowane, a kawa podana na czas. W tym punkcie zaczyna się przejście do drugiego poziomu dojrzałości. Przypadkowy dyrektor może w końcu odkryć, że jego rola jest poważniejsza, niż sądził. Dowiaduje się o obowiązkach, odpowiedzialności, konieczności kontroli, prawie do informacji, potrzebie uczenia się, znaczeniu interesariuszy i długoterminowym zdrowiu firmy. Jednak samo przebudzenie nie oznacza jeszcze profesjonalizmu.

Często rodzi ono opór, frustrację i złość. Dyrektor, który dotąd traktował funkcję jako zaszczyt, nagle dostrzega w niej ciężar. Zaczyna przestrzegać wymogów, ale robi to niechętnie. Odhacza rubryki, narzeka na regulatorów, broni status quo i uważa, że ład korporacyjny ukradł mu komfort dawnej władzy. Tak rodzi się drugi poziom: niechętnie zgodni dyrektorzy – ludzie, którzy wiedzą już wystarczająco dużo, by się bać, ale wciąż za mało, by naprawdę chcieć się uczyć.

> Ostatecznie najgroźniejszym błędem zarządu nie jest brak danych, lecz przekonanie, że skoro dotąd płynęliśmy, to znaczy, że umiemy nawigować. Prawdziwy ład korporacyjny zaczyna się w momencie bolesnego przyznania, że prestiżowa wizytówka nie jest synonimem kompetencji, a milczenie na posiedzeniu rady rzadko jest cnotą – częściej bywa formą współudziału w dryfie ku katastrofie. Czy zatem nasi dyrektorzy naprawdę

> sterują statkiem, czy jedynie uczestniczą w kosztownym rytuale sterowności, podczas gdy kompas dawno przestał wskazywać północ?

Inspiracje

[1] 

"Building Intelligent Boards" Bob Garratt

Walter de Gruyter GmbH & Co KG | ISBN: 9783112231357

Bob Garratt jest wybitnym ekspertem w dziedzinie ładu korporacyjnego, konsultantem i naukowcem, często określanym mianem „pracacademic" ze względu na połączenie praktycznego doświadczenia w zarządach z pracą naukową. Pełnił funkcję dyrektora firmy i konsultanta międzynarodowego, doradzając organizacjom od dużych korporacji i przedsiębiorstw państwowych po organizacje non-profit i organy rządowe na pięciu kontynentach. Garratt jest powszechnie uznawany za swoją pracę nad rozwojem zarządów, efektywnością pracy dyrektorów i modelem „Learning Board". Zajmuje stanowisko profesora nadzwyczajnego w University of Stellenbosch Business School, gdzie przewodniczy Centrum Ładu Korporacyjnego w Afryce, a także jest honorowym profesorem wizytującym w Bayes Business School (dawniej Cass) w City, University of London. Jako płodny autor, poświęcił swoją karierę profesjonalizacji zarządzania i promowaniu holistycznego, inteligentnego podejścia do ładu korporacyjnego.

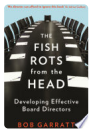
***Bob Garratt** is a prominent corporate governance expert, consultant, and academic, often described as a "pracademic" for his blend of practical boardroom experience and scholarly work. He has served as a company director and international consultant, advising organizations ranging from large corporations and state-owned enterprises to not-for-profits and government bodies across five continents. Garratt is widely recognized for his work on board development, director performance, and the "Learning Board" model. He holds the position of Professor Extraordinaire at the University of Stellenbosch Business School, where he chairs the Centre for Corporate Governance in Africa, and is an honorary visiting professor at Bayes Business School (formerly Cass), City, University of London. A prolific author, he has dedicated his career to professionalizing directorship and promoting holistic, intelligent approaches to corporate governance.*

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"

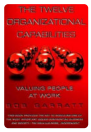
Bob Garratt

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] "Shariah Governance in Islamic Banks"

Zulkifli Hasan

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: ee728233-e90e-4519-8671-311046072 1a6