

Małgorzata Kuczara

# PRAKTYKA KOMITETÓW STRATEGII

Perspektywa członków i członkiń rad nadzorczych



Sekcja Wydawnicza  
Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego



**Małgorzata Kuczara**

# **Praktyka komitetów strategii**

Perspektywa członków  
i członkiń rad nadzorczych



Sekcja Wydawnicza  
Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2025



dr Małgorzata Kuczara, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska  
<https://orcid.org/0000-0001-6652-0867>

Książka powstała w wyniku realizacji projektu badawczego  
o nr 2017/27/N/HS4/02921 pt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy,  
praxis” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Publikacja dofinansowana z subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału  
badawczego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Recenzenci:

dr hab. Bogna M. Kaźmierska-Józwiak, prof. UŁ  
dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ

Redakcja:

Agnieszka B. Góralczyk

Projekt okładki:

Agnieszka Miłaszewicz

© Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 PL  
(CC BY 3.0 PL), pełna treść wzorca dostępna pod adresem:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/legalcode>

ISBN 978-83-235-6675-5

ISBN pdf 978-83-235-6677-9

DOI: 10.7172/978-83-235-6677-9.swwz.24



Opracowanie komputerowe:  
Dom Wydawniczy ELIPSA  
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa  
tel. 22 635 03 01  
e-mail: [elipsa@elipsa.pl](mailto:elipsa@elipsa.pl), [www.elipsa.pl](http://www.elipsa.pl)

## Spis treści

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Lista skrótów</b> .....                                                                                 | 6  |
| <b>Podziękowania</b> .....                                                                                 | 7  |
| <b>Wstęp</b> .....                                                                                         | 9  |
| <br>                                                                                                       |    |
| <b>Rozdział 1. Zaangażowanie rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię</b> .....                        | 16 |
| 1.1. Wprowadzenie .....                                                                                    | 16 |
| 1.2. Zaangażowanie rad w strategię w różnych systemach<br>ładu korporacyjnego – rozwiązania formalne ..... | 16 |
| 1.3. Strategiczna rola rady .....                                                                          | 18 |
| 1.4. Teoretyczny pluralizm w debacie dotyczącej zaangażowania rad<br>w strategię .....                     | 21 |
| 1.5. Zaangażowanie rad w strategię – przegląd badań .....                                                  | 30 |
| 1.6. Podsumowanie .....                                                                                    | 43 |
| <br>                                                                                                       |    |
| <b>Rozdział 2. Komitety w radach dyrektorów i radach nadzorczych</b> .....                                 | 45 |
| 2.1. Wprowadzenie .....                                                                                    | 45 |
| 2.2. Początki i ewolucja dyskusji na temat komitetów rad .....                                             | 45 |
| 2.3. Istota, rola i zadania komitetów .....                                                                | 47 |
| 2.4. Główne trendy w badaniach komitetów .....                                                             | 49 |
| 2.5. Komitety strategii – przegląd badań .....                                                             | 50 |
| 2.6. Dobre praktyki w zakresie komitetów strategii w Europie .....                                         | 58 |
| 2.7. Dobre praktyki w zakresie komitetów strategii w Polsce .....                                          | 59 |
| 2.8. Podsumowanie .....                                                                                    | 60 |
| <br>                                                                                                       |    |
| <b>Rozdział 3. Strategia jako praktyka</b> .....                                                           | 62 |
| 3.1. Wprowadzenie .....                                                                                    | 62 |
| 3.2. Podejście badawcze strategia jako praktyka .....                                                      | 63 |
| 3.3. Zwrot ku praktyce .....                                                                               | 64 |
| 3.4. Praktyki, praktycy, praxis .....                                                                      | 65 |
| 3.5. Praktyka funkcjonowania rad w badaniach .....                                                         | 69 |
| 3.6. Podsumowanie .....                                                                                    | 73 |

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 4. Problem badawczy i metoda badań</b>                                                                          | 76  |
| 4.1. Problem, cele i pytania badawcze                                                                                       | 76  |
| 4.2. Wybór metody badawczej                                                                                                 | 77  |
| 4.3. Przebieg procesu badawczego, opis próby i charakterystyka rozmówców                                                    | 79  |
| <b>Rozdział 5. Praktyka komitetów strategii w Polsce – wyniki badań</b>                                                     | 86  |
| 5.1. Wprowadzenie                                                                                                           | 86  |
| 5.2. Praktycy                                                                                                               | 86  |
| 5.3. Praxis                                                                                                                 | 92  |
| 5.4. Praktyki                                                                                                               | 110 |
| 5.5. Różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitet strategii | 115 |
| 5.6. Opinie i postawy badanych dotyczące powoływania lub likwidacji komitetów strategii                                     | 118 |
| 5.7. Podsumowanie wyników badań i odpowiedź na pytania badawcze                                                             | 121 |
| <b>Rozdział 6. Zakończenie</b>                                                                                              | 125 |
| 6.1. Wnioski teoretyczne i dyskusja wyników                                                                                 | 125 |
| 6.2. Główne ograniczenia i kierunki dalszych badań                                                                          | 127 |
| 6.3. Wnioski praktyczne                                                                                                     | 131 |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                                         | 134 |
| <b>Spis tabel</b>                                                                                                           | 149 |
| <b>Spis rysunków</b>                                                                                                        | 149 |
| <b>Streszczenie</b>                                                                                                         | 150 |

## Lista skrótów

- CEO – prezes lub prezeska spółki
- CFO – dyrektor lub dyrektorka ds. finansowych
- CSR – Corporate Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność biznesu)
- GPW – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
- KS – komitet strategii
- MAR – Market Abuse Regulation (rozporządzenie unijne w sprawie wykorzystywania informacji poufnych i manipulacji na rynku)
- OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)
- RD – rada dyrektorów
- RN – rada nadzorcza
- SAP – strategy as practice (strategia jako praktyka)
- TMT – Top Management Teams (kierownictwo wyższego szczebla)

## Podziękowania

Książka powstała dzięki pomocy wielu osób, którym składam serdeczne podziękowania. Przede wszystkim dziękuję promotorom mojej dysertacji doktorskiej: prof. dr. hab. Krzysztofowi Obłojowi oraz dr. hab. Michałowi Zdziarskiemu, prof. UW, za nieocenione wsparcie, cierpliwość i cenne rady, które miały kluczowy wpływ na powstanie tej pracy.

Jestem wdzięczna ponownie dr. hab. Michałowi Zdziarskiemu, prof. UW, prof. dr hab. Marii Aluchnie, dr hab. Izabeli Koładkiewicz, prof. ALK oraz dr. Michałowi Rogatko za zaproszenie do projektu badawczego, który stał się inspiracją do moich badań nad komitetami strategii.

Dziękuję pracownikom i pracowniczkom Katedry Strategii i Przywództwa Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego za ich nieocenione wsparcie podczas badań do pracy doktorskiej. Szczególne podziękowania składam dr hab. Aleksandrze Wąsowskiej, prof. UW za cenne uwagi i ważne rozmowy, dr. Tomaszowi Ludwickiemu za pomoc w dotarciu do rozmówców oraz mgr. Adamowi Grzywaczowi za świeże spojrzenie. Ponadto, pragnę wyrazić wdzięczność dr. hab. Piotrowi Makowskiemu, prof. UW, za konsultacje dotyczące praktyk oraz mgr Julii Witeńskiej za wsparcie na etapie finalizacji książki.

Serdeczne podziękowania kieruję również do Recenzentów mojej dysertacji doktorskiej: dr hab. Agnieszki Słomki-Gołębiowskiej, prof. SGH oraz dr. hab. Leszka Bohdanowicza, prof. UŁ, a także do Recenzentów wydawniczych książki: dr hab. Bogny Kaźmierskiej-Jóźwiak, prof. UŁ oraz dr. hab. Zbigniewa Matyjasza, prof. UŁ. Ich cenne uwagi miały istotny wpływ na ostateczny kształt książki i znacząco poprawiły jakość tej pracy.

Nie sposób nie wspomnieć o wsparciu finansowym Narodowego Centrum Nauki w Krakowie, dzięki któremu możliwe było zrealizowanie projektu badawczego nr 2017/27/N/HS4/02921 pt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis”.

Bardzo dziękuję mojej Rodzinie, a w szczególności Babciom: Janinie Kuczarze i Leokadii Kowalczyk, za to, że są moją nieustającą inspiracją i źródłem siły.

Na koniec pragnę wyrazić wdzięczność wszystkim moim rozmówczyniom i rozmówcom, którzy poświęcili swój czas i obdarzyli mnie zaufaniem, umożliwiając realizację badań do tej pracy.

## Wstęp

Na czele każdej spółki kapitałowej stoi kadra zarządzająca odpowiedzialna za strategię. Nadzór nad nią, którego formalny zakres regulują najczęściej kodeksy prawne, sprawują członkowie rad nadzorczych lub – w niektórych systemach prawnych – niewykonawczy członkowie rad dyrektorów, nieuczestniczący w codziennym zarządzaniu. Jednocześnie, zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, nie wypracowano konsensusu dotyczącego tego, jak ten nadzór, a w szczególności nadzór na jakością procesu budowy strategii i jego efektami, powinien być właściwie sprawowany (Pugliese i in., 2009). Bardzo ogólnie rzecz ujmując, nie wiemy, czy członkowie rad<sup>1</sup> powinni tylko kontrolować tworzenie strategii i realizację, czy też aktywnie włączać się w cały proces jej budowania i wdrażania.

Wiemy natomiast, że już od lat 60. XX wieku członkowie rad z własnej inicjatywy, pomimo braku bezpośrednich regulacji i rekomendacji, powołują specjalne struktury – komitety ds. strategii (Harrison, 1987). Komitety te tworzą wybrani członkowie rad, a do ich podstawowych sfer działania należy wspieranie rady w obszarze formułowania, wdrażania i nadzorowania strategii spółki (Kołodkiewicz i in., 2017).

Powoływanie komitetów strategii, chociaż jest dość starą praktyką, wpisuje się w najnowsze trendy ładu korporacyjnego. Po pierwsze, w dyskusjach na temat reform ładu korporacyjnego coraz częściej pojawia się temat aktywizacji rad i zwiększenia ich wpływu na strategię w spółkach (np. Casal, 2014; Hendry i in., 2010; Jeżak i in., 2016; Pugliese i in., 2009). Także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) podkreśla w Zasadach Ładu Korporacyjnego (2004), że jednym z głównych zadań rady jest zapewnienie strategicznego wsparcia dla firmy. Po drugie, krajowe kodeksy dobrych prak-

---

<sup>1</sup> Używane w tej pracy pojęcie „rady” odnosi się zarówno do rad dyrektorów w systemie anglosaskim, jak i do rad nadzorczych w systemie kontynentalnym. Jeśli to konieczne, w tekście rozróżniono te dwie formy.

tyk, takie jak na przykład brytyjski Kodeks Ładu Korporacyjnego, zalecają członkom rad, aby „konstruktywnie stawiali wyzwania i pomagali opracowywać propozycje dotyczące strategii” (Financial Reporting Council, 2012, s. 6). I konsekwentnie, pytani w badaniach członkowie rad deklarują, iż priorytetem na najbliższą przyszłość jest zwiększenie swojego zaangażowania w proces strategii (Allocca, 2017; Casal, 2014; McKinsey, 2016; Spencer Stuart Spain, 2018). Po trzecie, coraz częściej w ramach rad mamy do czynienia z przekazywaniem specjalistycznym komitetom zadań wymagających fachowej wiedzy i większego zaangażowania (Dobija i in., 2011, s. 28–31), a w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż członkowie rad mogą być cennym źródłem wiedzy i doświadczenia w formułowaniu i ocenie strategicznych decyzji spółek (Zahra i Pearce, 1990; Zeitham i Judge, 1992).

Pomimo tych trendów komitety strategii nie są powszechne w praktyce i nie zyskały popularności dorównującej komitetom: audytu, wynagrodzeń czy nominacji. Formalne komitety strategii są przede wszystkim domeną dużych korporacji notowanych na głównych indeksach giełdowych. Struktury te są powoływane i raportowane w stosunkowo niewielu spółkach. Przykładowo 2% spółek wchodzących w 2018 roku w skład amerykańskiego indeksu giełdowego S&P500 deklarowało funkcjonowanie komitetu strategii w ramach rady dyrektorów (Spencer Stuart US, 2018). Należy zwrócić uwagę, że liczba ta nie wzrosła na przestrzeni lat. Niespełna 30 lat wcześniej odsetek takich firm był podobny i wynosił 2% (Harrison, 1987). W Europie z 253 spółek wchodzących w skład dziewięciu głównych indeksów giełdowych 20% raportowało w 2018 roku obecność komitetów strategii<sup>2</sup>. W Polsce dla tego roku zidentyfikowano 11 spółek z WIG20, 6 spółek z MWIG40 oraz 7 spółek spoza tych indeksów, które raportowały powołanie komitetu strategii<sup>3</sup>.

Choć komitety strategii są ważną i ciekawą strukturą organizacyjną powoływaną przez członków rad głównie z własnej inicjatywy, bez zewnętrznych rekomendacji dotyczących jej funkcjonowania, istnieje wyraźny niedobór badań na ten temat. Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu okazało się, że komitety strategii nie były opisane i przeanalizowane kompleksowo, mimo że zostały w niej wspomniane już w 1979 roku (Felton Jr., 1979). Dotychczasowy stan badań pozwala stwierdzić, iż temat komitetów strategii działających w ramach rad nie był dotychczas intensywnie eksplorowany

---

<sup>2</sup> Źródło: badanie własne na podstawie informacji pochodzących z raportów Spencer Stuart za 2018 rok dla krajów: Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Polska, Włochy. Nie uwzględniono innych państw, w których komitety strategii nie są raportowane, takich jak: Norwegia, Szwecja, Wielka Brytania.

<sup>3</sup> Źródło: badanie własne.

przez badaczy zarówno w dziedzinie zarządzania strategicznego, jak i ładu korporacyjnego. W głównym nurcie dyskusji na temat zaangażowania rady w strategię temat praktycznie nie jest obecny. Ponadto komitety strategii nie są uwzględniane w regulacjach prawnych oraz rekomendacjach dotyczących dobrych praktyk ładu korporacyjnego (z wyjątkiem Rosji – por. *Official Journal of the Bank of Russia*, 2014). W efekcie nadal słabo rozumiemy, dlaczego komitety strategii są powoływane i jak funkcjonują.

Prezentowana książka jest pierwszą w Polsce kompleksową analizą problematyki komitetów strategii. Pomysł na ich wnikliwe zbadanie zrodził się podczas pracy autorki w projekcie badawczym zespołu naukowców i naukowczyń specjalizujących się w zagadnieniach nadzoru właścicielskiego z trzech wiodących polskich uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii Leona Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej (Aluchna i in., 2017). Celem tych badań było zrozumienie, czy i w jaki sposób rady nadzorcze angażują się w tworzenie wartości przedsiębiorstw oraz w procesy o strategicznym znaczeniu dla ich wyników. W trakcie przeprowadzanych wywiadów wyłonił się interesujący i wcześniej nieplanowany wątek dotyczący istnienia komitetów strategii – struktur stosunkowo rzadkich, lecz budzących wiele pytań o ich funkcję i wpływ na efektywność działań rad nadzorczych. Wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń często odnosiły się do komitetów strategii, wskazując na potrzebę pogłębionych badań w tym obszarze.

Opracowanie tego tematu może wnieść znaczący wkład w toczącą się od lat ważną dyskusję dotyczącą tego, czy i w jaki sposób członkowie rad powinni angażować się w strategię (Pugliese i in., 2009). Ponadto zbadanie struktury, której funkcjonowanie nie jest oparte na formalnych regulacjach, powinno pomóc w zrozumieniu tego, jak członkowie rad organizują własną pracę w kluczowych obszarach dla spółek.

Niniejsza publikacja wpisuje się w trzy główne nurty badań na styku zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego, którym poświęcone są trzy kolejne rozdziały.

Po pierwsze, projekt wpisuje się w toczącą się od lat 70. XX wieku dyskusję dotyczącą zaangażowania rad w strategię (m.in. Judge i Talaulicar, 2017; Hendry i in., 2010; Machold i in., 2011; McNulty i Pettigrew, 1999; Ravasi i Zattoni, 2006; Rindova, 1999), osiłą której jest rola rad w formułowaniu i wdrażaniu strategii w spółkach. Podczas, gdy w literaturze nie ma wątpliwości co do tego, że rady powinny kontrolować działalność spółek i powinny być przy tym niezależne (Baysinger i Hoskisson, 1990; Jensen i Zajac, 2004), to zaangażowanie rad w strategię budzi pewne kontrowersje (Pugliese i in., 2009; Schmidt i Brauer, 2006; Zahra i Pearce, 1989). W literaturze generalnie można znaleźć dwa podejścia do tematu. Z jednej strony zdaniem

naukowców członkowie rad są prawnie odpowiedzialni za strategię (Harri-son, 1987), a także mogą mieć istotny wpływ na strategię z racji swojej wiedzy i doświadczenia (Carpenter i Westphal, 2001). Z drugiej zaś – istnieje grupa badaczy, której zdaniem strategia jest domeną wyższej kadry menedżerskiej, a członkowie rad nie mają dostatecznie dużo czasu i wiedzy o spółce, by się nią zająć (Hendry i Kiel, 2004).

Po drugie, przeprowadzone badanie wpisuje się w nurt badań dotyczących komitetów powoływanych i funkcjonujących w ramach rad (m.in. Daily i in., 1998; Spira i Bender, 2004; Chan i Li, 2008; Kaczmarek i in., 2012; Kaczmarek i Nyuur, 2016). W szczególności stanowi odpowiedź na potrzeby wnikliwej analizy innych niż najpopularniejsze komitety powoływane w radach: audytu, nominacji i wynagrodzeń (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

Po trzecie, w ostatnich latach w badaniach ładu korporacyjnego postuluje się otwarcie „czarnej skrzynki” ładu korporacyjnego i zbadanie jak rady funkcjonują w rzeczywistości (Daily i in., 2003; Huse i in., 2011; Koładkiewicz, 2014; Leblanc i Schwartz, 2007; Leblanc, 2004; McNulty i in., 2013; Van Ees i in., 2009). Naukowcy tego nurtu rekomendują między innymi, by większą uwagę kierować na to, co członkowie rad robią, przyglądać się bliżej interakcjom na posiedzeniach rad oraz poza nimi, a także interakcjom z innymi osobami zaangażowanymi w strategiczne kwestie w spółkach (Pugliese i in., 2009). W zarządzaniu strategicznym padają podobne głosy opowiadające się za zwrotem ku praktyce (Burgelman i in., 2018). Przeprowadzone badanie bezpośrednio wpisuje się w ten nurt. Przyjęte w pracy podejście strategii jako praktyki (Strategy as practice, SAP) (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996, 2003) wydaje się być odpowiednią perspektywą dla badania praktyki funkcjonowania komitetów strategii.

Ponadto, iż projekt wpisuje się w opisane powyżej trzy nurty badawcze, rozszerza on dotychczasowy dorobek zbudowany przez polskich naukowców w zakresie zaangażowania rodzimych rad nadzorczych w strategię (m.in. Bohdanowicz, 2009, 2013; Jeżak i in., 2016; Postuła, 2013; Wąsowska i Zdziarski, 2008) oraz funkcjonowania specjalistycznych komitetów (m.in. Dobija, 2010; Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija i in., 2011; Wieczorek, 2012, 2015; Słomka-Gołębiowska, 2013a, 2013b; Koładkiewicz i in., 2017). Jak wskazują Jeżak i inni (2016), pomimo znacznego rozwoju polskiej literatury przedmiotu w tematyce ładu korporacyjnego, brakuje w niej m.in. syntezy najnowszych badań światowych i analizy najnowszych trendów (w tym zwiększonej presji na zaangażowanie rad w strategię), szerszego wykorzystania teorii ładu korporacyjnego (innych niż teoria agencji i teoria *stakeholders*), a także systematycznych, szeroko zakrojonych badań o długiej perspektywie czasowej nad praktyką funkcjonowania ładu korporacyjnego.

Na koniec należałoby także wspomnieć, że dodatkowym, praktycznym efektem badania jest przygotowanie rekomendacji w obszarze zaangażowania członków rad w strategię i wykorzystania w tym celu specjalistycznych komitetów ds. strategii.

Wczesny etap badań nad problematyką komitetów strategii, ograniczona literatura przedmiotu i liczba komitetów strategii w radach nadzorczych uzasadnia eksploracyjny charakter badań oraz zastosowanie w nich jakościowych metod. Z tego powodu w badaniu nie postawiono hipotez, lecz pytania badawcze:

- 1) Jak działają komitety strategii?
- 2) Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii. Cele dodatkowe to: osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez zgromadzenie literatury dotyczącej zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rad, analiza kodeksów dobrych praktyk i komitetów, zbadanie praktyk strategizowania<sup>4</sup> (*strategising*) w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury.

W pracy rozpatrywano komitety przez pryzmat strategii jako praktyki. Oznacza to, że analizę przeprowadzono na trzech płaszczyznach: ludzi zaangażowanych w prace komitetów strategii (praktyków), wykonywanych przez nich czynności (praxis) oraz wzorców organizacyjnych i społecznych, do których się odwołują (praktyki). Skupiono się na tym, co się dzieje wewnątrz komitetów, a więc na ludziach, ich aktywnościach i podzielanych przez nich wzorcach działań oraz wykorzystywanych źródłach. Komitety są w tej części pojmowane szerzej, nie tylko jako formalna struktura, ale także jako ludzie, którzy je tworzą. Stąd w pytaniach badawczych personifikacja komitetu i założenie, że coś robi, przykładowo angażuje się w strategię. W domyśle chodzi o ludzi i ich aktywności w ramach tego komitetu. Do badania wybrano komitety strategii raportowane przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wiedzę na ich temat czerpano z wywiadów z członkami rad nadzorczych tych spółek, zarówno komitetu strategii, jak i rady nadzorczej, którzy formalnie nie byli jego członkami oraz z udostęp-

---

<sup>4</sup> Sformułowanie to nie ma odpowiednika w języku polskim i za E. Stańczyk-Hugiet (2014) używam słowa strategizowanie. Termin ten oznacza w dosłownym tłumaczeniu „robienie strategii” (*doing of strategy*), czyli aktywności i interakcje różnych aktorów oraz praktyki, z których czerpią (Jarzabkowski i in., 2007). Szerzej opisuję ten termin i jego użycie w rozdziale 3.

nionych przez badanych dokumentów. Dodatkowo prowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych celowo dobranych spółek, w których nie powołano komitetu strategii. Ostatecznie w okresie od czerwca 2019 do listopada 2020 roku przeprowadzono wywiady z 25 członkami i członkiniami rad nadzorczych. Badanie było realizowane w ramach szerszego projektu badawczego nr 2017/27/N/HS4/02921 pt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Rozdział pierwszy tej książki przedstawia aktualny stan wiedzy na temat tego, w jaki sposób członkowie rad angażują się w strategię w spółkach. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawiono syntezę dorobku teoretycznego i empirycznego dotyczącego tego zagadnienia oraz wskazano luki w literaturze. Zwrócono uwagę na brak w głównym nurcie badań poświęconych komitetom strategii oraz badań w dwuszczeblowych systemach ładu korporacyjnego.

W rozdziale drugim wprowadzono pojęcie „komitetu”, zarysowano role i zadania komitetów w radach. W dalszej części rozdziału skupiono się na komitecie strategii, potwierdzając zidentyfikowaną wcześniej lukę w wiedzy z zakresu komitetów strategii. Przedstawiono wyniki nielicznych zidentyfikowanych badań na ich temat. Zaprezentowano także wyniki analiz rekomendacji dobrych praktyk w zakresie komitetu strategii.

Rozdział trzeci poświęcony jest podejściu badawczemu – strategii jako praktyce. Wskazano w nim, jak zastosowana perspektywa skoncentrowania się na praktyce może pomóc lepiej zrozumieć problematykę komitetów strategii. Zgodnie z założeniami tej perspektywy, która jest pewną alternatywą dla głównego nurtu badań strategii jako teorii efektywności, niezwykle ważne jest badanie i rozumienie procesów, zachowań i rutyn organizacyjnych, których efekt stanowi strategia rozumiana zarówno w sensie czasownikowym (jako proces „strategizowania”), jak i rzeczownikowym, czyli jako produkt tych aktywności.

W rozdziale czwartym omówiono przyjętą metodę badań wywiadów pogłębionych. Pokazano w nim dobór rozmówców zaproszonych do badania, a także różnorodność spółek, w których zdobywali doświadczenia.

Rozdział piąty skupia się na wynikach analiz przeprowadzonych na podstawie materiału badawczego uzyskanego z wywiadów przeprowadzonych z członkami i członkiniami rad nadzorczych w Polsce. W części dotyczącej praktyków opisano kim są formalni i nieformalni członkowie komitetów strategii, jakie są między nimi relacje oraz przedstawiono indywidualne motywacje do zasiadania w tym organie. W części dotyczącej praxis zaprezentowano

społecznie osadzone działania wykonywane w ramach komitetu strategii, które mają strategiczne znaczenie dla organizacji. Pod koniec podrozdziału przedstawiono praktyki pochodzące z otoczenia oraz z organizacji, które wpływają na to, w jaki sposób ludzie realizują aktywności związane ze strategią, w tym regulacje, zasady zarządzania, codzienne regulacje firm czy rytuały. Na końcu tego rozdziału zaprezentowano różnice i podobieństwa w radach nadzorczych, które raportują posiadanie komitetów strategii oraz w takich, w których nie powołano tego typu struktury. Przedstawiono, także opinie badanych na temat powoływania komitetów strategii w radach.

W ostatnim rozdziale podsumowano wyniki badań, omówiono ich ograniczenia, wskazano kierunki dalszych analiz oraz wnioski praktyczne.

## Rozdział 1

# Zaangażowanie rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię

### 1.1. Wprowadzenie

W poniższym rozdziale przedstawiono dotychczasowy dorobek naukowy dotyczący zaangażowania rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię. Rozpoczęto od wprowadzenia o zaangażowaniu rad w strategię w różnych systemach ładu korporacyjnego. Następnie zarysowano charakterystyki ról i zadań rad, ze zwróceniem uwagi na strategiczną rolę rad, po czym przedstawiono definicje dotyczące zaangażowania rad w strategię. W kolejnym podrozdziale pokrótce zaprezentowano spojrzenie na temat badawczy z perspektywy najważniejszych teorii ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego. Następnie dokonano krytycznego przeglądu badań dotyczących zaangażowania rad w strategię. W podsumowaniu rozdziału wskazano ograniczenia i luki w badaniach zaangażowania rad w strategię.

### 1.2. Zaangażowanie rad w strategię w różnych systemach ładu korporacyjnego – rozwiązania formalne

Różne zorganizowanie systemów ładu korporacyjnego, czyli sposobu, za pomocą którego spółki są zarządzane i kontrolowane, może wpływać na zaangażowanie rady w strategię. Większość literatury, na którą powołano się w publikacji, dotyczy rad dyrektorów funkcjonujących w systemie jednoosobowym. Wynika to ze znaczącej dominacji w badaniach rad i ładu korporacyjnego amerykańskich naukowców, którzy zwykle prowadzą badania na amerykańskich spółkach (Gabrielsson i Huse, 2004; Steger, 2014).

Generalnie wyróżnia się dwa podstawowe systemy ładu korporacyjnego: system jednopoziomowy oraz dwupoziomowy. Model jednopoziomowy, zwany także jednoszczeblowym lub anglosaskim, występuje przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Organem władzy jest rada dyrektorów, w skład której wchodzi dyrektorzy wykonawczy i niewykonawczy. Dyrektorami wykonawczymi (*executive directors*) są prezes (CEO) oraz dyrektor finansowy (CFO), mogą być także inni przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej (*top management team*, TMT). W systemie dwupoziomowym (inaczej zwanym dwuszczeblowym, dualistycznym lub kontynentalnym), który występuje m.in. w Polsce i Niemczech, organem władzy są rada nadzorcza i zarząd. Rada nadzorcza odpowiada dyrektorom niewykonawczym (*non executive directors*) w systemie jednoszczeblowym. W niektórych krajach dopuszcza się wybór przez spółkę jednego z dwóch systemów (system taki nazywany jest łańciskim). Model ten znalazł zastosowanie np. we Francji, Belgii czy we Włoszech.

W modelu dwupoziomowym zarząd odpowiada za wyznaczanie strategicznego kierunku spółki oraz prowadzenie jej bieżących spraw, rada nadzorcza zaś za kontrolę spółki i zarządu. Członkowie rad nadzorczych nie uczestniczą w zarządzaniu operacyjnym spółką, przez co mają ograniczony dostęp do informacji o spółce i polegają na informacjach przygotowanych przez zarząd. W przypadku dyrektorów niewykonawczych w systemie jednoszczeblowym mamy do czynienia z pewną analogią. Dyrektorzy niewykonawczy, podobnie jak członkowie rad nadzorczych, nie są stałymi pracownikami firmy i nie angażują się w jej bieżące zarządzanie. Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile rada dyrektorów zwykle ma wspólne posiedzenia dla dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych, o tyle rada nadzorcza nie uczestniczy w posiedzeniach zarządu.

Różnice pomiędzy systemem jedno- i dwuszczeblowym w zakresie strategii dobrze ilustrują przepisy prawa i rekomendacje dobrych praktyk dla Polski i Wielkiej Brytanii. Zakres obowiązków rady nadzorczej w Polsce definiuje Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, która jasno precyzuje w art. 382 § 1, że „rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”. Ponadto rada nadzorcza nie ma prawa wydawać zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Polski ustawodawca skupił się na roli nadzorczej rady, pomijając kwestie strategii. Co istotne, nie przewiduje, ale również nie wyklucza możliwości pełnienia przez rady nadzorcze tej roli. Źródło informacji na temat roli i zadań rad w Polsce stanowi, także miękkie prawo (*soft law*). Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 to zbiór rekomendowanych zasad ładu korporacyjnego. W myśl zasady *comply or explain* emitenci giełdowi, którzy nie stosują tych zasad, powinni uzasadnić brak ich spełnienia. Już we wstępie do rozdziału II. Zarząd i rada nadzorcza,

jasno wskazuje się na zarząd jako na organ odpowiedzialny za przywództwo w spółce. W szczególności należy do niego „zaangażowanie w wyznaczanie jej celów strategicznych i ich realizacja oraz zapewnienie spółce efektywności i bezpieczeństwa”. Zarówno przepisy prawa miękkiego, jak i twardego nie precyzują, w jaki sposób rady nadzorcze powinny realizować swoją strategiczną rolę. Ich funkcja nadzorcza wynika z pozycji rady w strukturze spółki oraz z treści art. 382 § 1 kodeksu spółek handlowych, wspomnianego powyżej. Ponadto, art. 368 § 1 k.s.h. stwierdza, że „Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją”, nie precyzując jednak, czy chodzi tu o kwestie zarządzania strategicznego, czy operacyjnego. W Brytyjskim Kodzie Dobrych Praktyk 2016 (The UK Corporate Governance Code 2016) podkreśla się, iż za firmę odpowiedzialni są w jednakowym stopniu członkowie wykonawczy i niewykonawczy i należałoby, żeby ci drudzy mieli wpływ na strategię firmy: „Każdy firma powinna być kierowana przez efektywną radę, która w całości odpowiada za długoterminowy sukces firmy (...) W ramach swojej roli członkowie jednolitej rady, dyrektorzy niewykonawczy, powinni konstruktywnie wspierać radę w opracowywaniu strategii”.

Reasumując, formalne rozwiązania dotyczące ładu korporacyjnego nieco bardziej sprzyjają zaangażowaniu członków rad w strategię w systemie jednosczeblowym. Ciężar odpowiedzialności za strategię, przynajmniej formalnie, rozłożony jest po równo na dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych. W systemie dwuszczeblowym członkowie rad nadzorczych sprzyjają roli nadzorczej w kwestiach strategii. Kodeks nie wyklucza jednak, że rady mogą odgrywać inne role. Przepisy prawa zarówno miękkiego, jak i twardego, nie precyzują, w jaki sposób rady miałyby wypełniać swoją strategiczną rolę.

### 1.3. Strategiczna rola rady

W literaturze naukowej o radach pisze się często w kontekście ich ról, funkcji, aktywności, zadań czy oczekiwań (Huse, 2007b, s. 33). W tym oraz w kolejnych rozdziałach, analizując i opisując powiązania pomiędzy radą i strategią, użyto głównie dwóch przyjętych w dyskursie konstruktów: strategiczna rola rady lub zaangażowanie rad w strategię. Jak pokazano w dalszej części rozdziału definicje tych konceptów są nieostre i nierzadko przenikają się.

Jednymi z pierwszych naukowców, którzy zwrócili uwagę na strategiczną rolę rad byli Zahra i Pearce (1989). Pod koniec lat 80. XX wieku, na podstawie przeglądu literatury i badań szukali oni odpowiedzi na pytanie o to, jaki wpływ mają rady dyrektorów na wyniki finansowe spółek. Analizy doprowadziły autorów do zaproponowania modelu, według którego na wyniki spółek

ma wpływ szereg atrybutów rady, takich jak: kompozycja, struktura, procedury, cechy członków rady oraz rola jaką przyjmuje rada. Zahra i Pearce wyróżnili trzy główne role rad dyrektorów: monitorującą, usługową (*service role*) oraz strategiczną. W ramach pierwszej z ról rada powinna kontrolować organy wykonawcze w spółce. Według drugiej rada zapewnia dostęp do cennych zasobów dla spółki. Trzecia natomiast związana jest z zapewnianiem wsparcia i doradztwa dla dyrektorów wykonawczych w kwestii tworzenia i wprowadzania strategii.

Zdaniem Zahra i Pearce wiedza na temat dwóch pierwszych ról jest stosunkowo obszerna i bezdyskusyjna, rola strategiczna pozostaje zaś w pewnym sensie kontrowersyjna. Pomimo że różni badacze zajmowali się do tej pory strategiczną rolą rady, nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy polega ona na intensywności, z jaką rada angażuje się w strategię, jakości tego zaangażowania czy jego rodzaju. Nie jest też jasne, czy rola strategiczna wiąże się z etapem, na którym rady angażują się w strategię, tj. czy raczej rady angażują się w formułowanie czy audyt strategii (Zahra i Pearce, 1989).

Pytania postawione przez Zahra i Pearce pozostają wciąż aktualne i bez jasnej odpowiedzi. Wskazuje na to, chociażby konkluzja innego zespołu naukowców (Pugliese i in., 2009), który dokonał jak dotąd, bodaj najbardziej szczegółowego omówienia literatury przedmiotu w odniesieniu do relacji pomiędzy radą i strategią i w podsumowaniu czytamy: „do dnia dzisiejszego brak jest konsensusu dotyczącego odpowiedzi na pytanie o to, jaki rady dyrektorów wnoszą wkład do strategii” (Pugliese i in., 2009, s. 292). W podobnym tonie wypowiadają się Kim, Burns i Prescott (2009, s. 728), którzy podkreślają, że chociaż role rady ewoluują na przestrzeni lat, to „nasze rozumienie natury, zakresu i konsekwencji zaangażowania rad w strategię pozostaje nieuchwytnie”. Również Talaulicar i Judge (2017) w ostatnich latach formułują podobne wnioski. Istnieją jednak zwolennicy poglądu, że temat jest już dobrze przebadany, rozumiemy czym jest rola strategiczna rady, mamy teorie, które stanowią punkt wyjścia do jej wyjaśnienia, a wyzwaniem tak naprawdę jest wyjaśnienie tego, jak rady w rzeczywistości wypełniają tę rolę (Hendry i in., 2010).

Niektórzy naukowcy upraszczają dyskusję nad tym, jak rady pełnią swoją strategiczną funkcję sprowadzeniem jej do dwóch szkół: „aktywnej” i „pasywnej” (Golden i Zajac, 2001; Hendry i Kiel, 2004). Pierwsza szkoła traktuje rady jako niezależny organ, którego członkowie mogą wpływać na strategiczny kierunek organizacji. Druga szkoła zakłada, że to prezes ma decydujący głos w kwestii strategii, a rada jest tylko narzędziem w rękach menedżerów, która zatwierdza decyzje. W literaturze anglojęzycznej przyjęło się nawet mówić, że rada tylko „podstemplowuje” decyzje (*rubber stamp decisions*) (Mace, 1971).

Przytoczone powyżej wyniki badań zdają się jednak wskazywać, że zagadnienie to jest bardziej złożone i niejednoznaczne (Pugliese i in., 2009), a wprowadzanie strategicznej roli rad do prostej dychotomii: aktywna–pasywna, wydaje się być dużym uproszczeniem.

W literaturze przedmiotu mówi się bowiem nie tylko o strategicznej roli rady, ale także o zaangażowaniu rad w strategię. Wspomniani wcześniej Zahra i Pearce (1990, s. 165) określają to jako „poziom uwagi jaki członkowie rad kierują na proces strategii”. Judge i Zeithaml (1992, s. 771) definiowali je jako „całościowy poziom zaangażowania członków rad w podejmowanie nierutynowych, dotyczących alokacji zasobów w organizacji decyzji, które wpływają na długoterminowe wyniki organizacji”. Goodstein i inni w swojej definicji także podkreślają wpływ rady na decyzje i określają strategiczną rolę rady jako „podejmowanie ważnych decyzji związanych ze strategiczną zmianą które pomagają organizacji zaadaptować się do ważnych zmian w otoczeniu” (Goodstein, Gautam i Boeker, 1994, s. 242). Zdaniem Huse (2007, s. 240) zaangażowanie strategiczne rady zawiera w sobie „rozwijanie misji spółki, konceptualizację i formułowanie strategii, a także wprowadzanie strategii”. Przy czym rada może być zaangażowana w te obszary na różnych poziomach.

Autorzy, jak dotąd najbardziej szerokiego przeglądu stanu badań dotyczącego relacji rad i strategii, nie podjęli się próby zaproponowania jednej definicji i koncepcji strategicznego zaangażowania rad. Wyróżnili jednak trzy nurty badań dotyczące związków pomiędzy radami a strategią, których efektem jest zarówno teoretyczny pluralizm tej debaty, jak i różnorodność analizowanych problemów i praktyk (Pugliese i in., 2009):

- 1) *zaangażowanie w strategię na poziomie ogólnym* – przykładowo poprzez udział w rozwijaniu misji organizacji, ustalanie jej celów długoterminowych czy alokacji zasobów (np. badania z tego nurtu: Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch, 2001; Zahra i Pearce, 1990);
- 2) *wkład na poziomie strategicznych rezultatów* – w głównej mierze są to badania, które analizują wpływ kompozycji rady na różnego rodzaju strategiczne wyniki, takie jak: innowacja, zmiana, dywersyfikacja, fuzje i przejęcia (Johnson i in., 1996);
- 3) *zaangażowanie rad w proces podejmowania strategicznych decyzji na różnych etapach oraz jej interakcje z wyższą kadrą menedżerską* – do tej grupy należą badania m.in. Forbes i Milliken (1999) czy Rindova (1999).

Reasumując, strategiczna rola rad jest jedną z trzech podstawowych, przypisywanych im ról, obok roli nadzorczej i usługowej. Rola strategiczna jest charakteryzowana dosyć nieostro i szeroko. W definicjach zaangażowania w strategię można wyróżnić trzy podejścia: 1) określa się je jako uwagę ogólną kierowaną przez radę na strategię; 2) zwraca się uwagę na udział rady w podej-

owaniu ważnych dla organizacji, nierutynowych decyzji będących odpowiedzią na wyzwania otoczenia; 3) przedstawia się działania podejmowane przez jej członków, związane z budowaniem strategii i jej wdrażaniem. Podobnie jak w przypadku regulacji prawnych, definicje te pozostawiają szerokie pole do interpretacji. Żadna z nich nie odwołuje się bezpośrednio do założeń funkcjonujących w ładzie korporacyjnym czy zarządzaniu strategicznym teorii. Problem klarownej i uznanej definicji jest dosyć typowy i przykładowo Oblój (2013, s. 13) stwierdza, iż: „nie ma jednej definicji strategii i nie będzie [...] i tak zawsze zdefiniujemy strategię zbyt wąsko, zbyt szeroko lub po prostu w sposób trudny do zaakceptowania przez akademików, praktyków i konsultantów jednocześnie”. Te same dylematy dotyczą prób zdefiniowania zaangażowania rad w strategię. Wobec tego w pracy nie podjęto starań, aby doprecyzować funkcjonujące w literaturze definicje. Z uwagi na eksploracyjny charakter projektu postanowiono nie ograniczać się do żadnego z powyższych ujęć i traktować szeroko strategiczną rolę rad.

## **1.4. Teoretyczny pluralizm w debacie dotyczącej zaangażowania rad w strategię**

### **1.4.1. Początki i ewolucja debaty**

Czy rada powinna angażować się w strategię i w jaki sposób powinna to robić zależy w dużej mierze od teorii, przez pryzmat której patrzymy na to zagadnienie. W zależności od tego, czy przyjmiemy perspektywę teorii agencji, teorii zależności od zasobów, czy różnych teorii behawioralnych, uzyskamy dosyć odmienną wizję zaangażowania rad w strategię.

Początki dyskusji dotyczącej zaangażowania rad w strategię sięgają lat 70. (Pugliese i in., 2009), kiedy to badacze zwrócili uwagę na pasywne zachowanie członków rad w obliczu problemów swoich spółek oraz małe zaufanie społeczne do organów nadzoru. Receptą na odbudowanie zaufania społeczeństwa do rad miało być większe ich zaangażowanie w strategię spółek.

Popularność różnych teorii używanych w badaniach empirycznych z zakresu zaangażowania w strategię zmieniała się w kolejnych latach. Początkowo badania analizujące strategiczną rolę rady bardzo silnie związane były z praktyką, a badacze nie precyzowali wprost teorii, z której korzystali. Lata 90. XX wieku to początek dominacji teorii agencji, która choć straciła nieco na znaczeniu, to do dziś stanowi najczęściej wybieraną ramę teoretyczną. Po 2000 roku, obok teorii agencji w badaniach, zaczynają nabierać znaczenia teorie zależności od zasobów, stewarda i behawioralne (Pugliese i in., 2009).

### 1.4.2. Teoretyczne podstawy strategicznej roli rad

W poprzednim podrozdziale wspomniana została strategiczna rola rad. O teoretycznych podstawach tej roli, ale także innych, które zwykle przypisuje się radom w literaturze przedmiotu (m.in. usługowej, kontrolnej, zapewniania zasobów) pisali m.in. Machold i Farquhar (2013). Badacze zidentyfikowali i zaprezentowali role rad opisane w literaturze, przypisane do nich aktywności oraz ich teoretyczne podstawy. Tabela 1 zawiera przykłady wybrane z ich pracy i związane ze strategiczną rolą rady oraz innymi rolami, jeśli opis aktywności związany jest z zaangażowaniem rady w strategię. Trzy publikacje wskazują bezpośrednio na rolę strategiczną, choć w każdej została ona nieco inaczej zdefiniowana. Ich autorzy bazują na trzech teoriach, lecz w różnych konfiguracjach:

- Zahra i Pearce (1989): teoria agencji, teoria zależności od zasobów;
- Hung (1998): teoria stewarda;
- Stiles i Taylor (2002): teorie agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda.

Inni badacze nie uwzględniają strategicznej roli rady, jednak obszary przypisywane do jej aktywności można znaleźć w pozostałych rolach: usługowej i związanej z zapewnianiem zasobów. Powołują się przy tym na te same teorie, co badacze wyszczególniający rolę strategiczną, z jednym wyjątkiem – Johnson i inni (1996) opierają się dodatkowo na teorii strategicznego wyboru.

Machold i Farquhar (2013) podkreślają, że teoretyczne korzenie roli kontrolnej i usługowej są stosunkowo proste w identyfikacji. Badacze wskazują na teoretyczne źródła roli kontrolnej w teorii agencji (Fama i Jensen, 1983; Jensen i Meckling, 1976) i perspektywach legalistycznych (Johnson i in., 1996), natomiast roli usługowej w podejściu zasobowym, a w szczególności w teorii zależności od zasobów (Hillman i Dalziel, 2003). W przypadku roli strategicznej identyfikacja jej teoretycznych podstaw nie jest tak prosta. Źródeł tej roli można szukać w różnych teoriach, między innymi w teorii strategicznego wyboru (Zeithaml i Judge, 1992), teorii stewarda (Hung, 1998), teorii agencji (Stiles i Taylor, 2002) czy w teoriach poznawczych i behawioralnych (Pugliese i in., 2009). Jak wykazuję w dalszej części pracy, teorie te nierzadko przedstawiają zupełnie inną perspektywę dotyczącą zaangażowania rad w strategię.

**Tabela 1. Teoretyczne podstawy zadań rad związanych ze strategią**

| <b>Autor/autorzy</b>                | <b>Zadania/rola rady i podstawa teoretyczna</b>                                                             | <b>Opis aktywności rady realizującej zadanie</b>                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zahra i Pearce (1989)</b>        | strategiczna: teoria zależności od zasobów i teoria agencji                                                 | recenzja, zatwierdzanie i doradzanie w kwestii strategii firmy                                                               |
| <b>Hung (1998)</b>                  | strategiczna: teoria stewarda                                                                               | recenzja i wytyczanie strategii firmy                                                                                        |
| <b>Stiles i Taylor (2002)</b>       | strategiczna: teoria agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda                                 | formułowanie strategii i jej ewaluacja – ciągłe zaangażowanie rady na wielu poziomach                                        |
|                                     | kontrolna: teoria agencji, hegemonii klasowej, teoria hegemonii menedżerskiej, teoria zależności od zasobów | (...) recenzja i monitoring postępu strategicznych celów (kontrola strategicznych aktywności)                                |
| <b>Johnson i inni (1996)</b>        | usługowa: teoria agencji, teoria strategicznego wyboru                                                      | doradzanie prezesowi i menedżerom wysokiego szczebla w kwestiach zarządczych, inicjowanie i formułowanie strategii           |
| <b>Forbes i Milliken (1999)</b>     | usługowa (teoria nie sprecyzowana)                                                                          | doradztwo i konsultacje z menedżerami wysokiego szczebla, aktywne uczestnictwo w rozwijaniu strategii i podejmowaniu decyzji |
| <b>Hillman i Danziel (2003)</b>     | zapewnianie zasobów: teoria zależności od zasobów                                                           | (...) pomoc w formułowaniu strategii                                                                                         |
| <b>Sundaramurthy i Lewis (2003)</b> | usługowa i doradcza: teoria stewarda                                                                        | doradzanie menedżerom i wspieranie procesu formułowania strategii                                                            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Machold i Farquhar (2013).

### 1.4.3. Wybrane teorie ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego

Poniższe podrozdziały zawierają krytyczne omówienie kluczowych teorii dla dziedzin ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego, które przedstawia tabela 1 i do których najczęściej odwołują się badania z zakresu zaangażowania rad w strategię. Teorie zostały zidentyfikowane na podstawie artykułów: Pugliese i inni (2009), Machold i Farquahr (2013) oraz przeglądu stanu badań przeprowadzonego na potrzeby niniejszej publikacji. Należą do nich: teoria agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda, teoria naczelnego kierownictwa oraz teorie behawioralne.

#### 1.4.3.1. Teoria agencji

Teoria agencji (*agency theory*, *principal-agency theory*) jest jedną z teorii należących do nowej ekonomii instytucjonalnej (*New Institutional Economics*). Skupia się na relacjach pomiędzy właścicielem (pryncypałem) a zaangażowaną przez niego osobą (agentem), który działa w jego imieniu, na jego zlecenie i jest uprawniony do podejmowania decyzji (Jensen i Meckling, 1976). Perspektywa ta zajmuje się w uproszczeniu zachętami i mechanizmami kontroli w relacji pomiędzy pryncypałem i agentem, w szczególności, gdy dochodzi do konfliktu interesu pomiędzy nimi.

Dla teorii agencji są kluczowe dwa problemy, w których pryncypał i agent mogą mieć rozbieżne stanowiska. Pierwszy z nich to konflikt celów. Agent nie zawsze chce się zachowywać po myśli pryncypała, może bowiem mieć swoje własne cele, co może prowadzić do dodatkowych kosztów i trudności wynikających z potrzeby monitorowania agenta. Drugi problem związany jest z różnym podejściem do ryzyka i pewnymi założeniami o naturze ludzkiej, takimi jak: oportunizm, ograniczona racjonalność, awersja do ryzyka. Przyjmuje się, że agent nieposiadający udziałów w przedsiębiorstwie może mieć awersję do ryzyka i skłonność do działania na własną korzyść. Z tego powodu teoria agencji zakłada, że kluczowe w organizacji jest projektowanie kontraktów określających reguły podziału władzy i korzyści, gdy menedżerowie muszą stworzyć plan długookresowy (Eisenhardt, 1989a).

Znaczący wpływ na debatę na temat rad z perspektywy teorii agencji wywarła praca Fama i Jensen (1983), w której dokonali rozróżnienia między decyzjami dotyczącymi zarządzania (tj. inicjowania i wdrażania strategicznych decyzji) oraz kontrolą tych decyzji (tj. ratyfikacją i monitorowaniem działań). Pierwsza z nich jest z góry przypisana do zespołu zarządzającego, druga do rady. Artykuł ten istotnie wpłynął na późniejszych naukowców,

a konsekwencją przyjęcia takiego podziału stało się postrzeganie rady w tej perspektywie jako mało zaangażowanej w strategię (Pugliese i in., 2009).

Według teorii agencji (Eisenhardt, 1989a; Fama i Jensen, 1983) między właścicielami spółki a menedżerami, którzy zostali zatrudnieni do zarządzania nią, występuje naturalny konflikt celów i interesów. Rada jest w tym wypadku efektywnym mechanizmem monitorowania menedżerów zarządzających firmą w imieniu akcjonariuszy. Członkowie rady wpływają na strategiczne wybory w spółkach poprzez kontrolę działania kadry zarządzającej, ograniczając ich oportunistyczne działania (Mizruchi, 1983). Rady tym samym nie angażują się na etapie inicjacji czy tworzenia strategii, lecz poprzez zatwierdzanie i kontrolę strategicznych decyzji (Fama i Jensen, 1983). Członkowie rady nie powinni angażować się w strategię, co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, czyniłoby to ich współodpowiedzialnymi za strategiczne decyzje, które rada jest zobligowana kontrolować. Po drugie, zmniejszałoby to dystans, który powinien być zachowany pomiędzy radą i menedżerami (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Zdaniem naukowców sam mechanizm kontroli, niewątpliwie kształtuje kierunki strategiczne organizacji (Stiles i Taylor, 1996). Poprzez kontrolę rada kształtuje wizję i misję, reguluje warunki sprzyjające innowacyjności spółek oraz zmiany w spółkach (Stiles i Taylor, 2002). Baysinger i Hoskisson (1990) pisali o kontroli rady jako zaangażowaniu w ocenianie strategii na etapach jej inicjacji oraz po jej wdrożeniu w życie. Podkreślają przy tym znaczącą rolę dyrektorów wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsi z nich będą nadzorować menedżerów w oparciu o wyniki finansowe spółki, gdyż są oni skoncentrowani na wynikach krótkoterminowych, które preferują akcjonariusze. Drudzy zaś, posiadający istotną wiedzę dotyczącą organizacji, będą oceniać na podstawie procesu, który prowadzi do tych wyników.

Teoria agencji w szczególności sposób postrzega dyrektorów zewnętrznych, zwłaszcza tych niezależnych, gdyż zakłada, że mogą być oni szczególnie efektywni w sytuacjach wymagających pogodzenia interesów menedżerów i udziałowców (Tihanyi i in., 2003). A więc efektywne rady, również w zakresie strategii, to takie, które mają większą proporcję niezależnych członków, którzy mogą nadzorować prace menedżerów w tym zakresie (Chen, 2011; Kor, 2006). Dyrektorzy zewnętrzni, co prawda mają względnie mniejszą wiedzę o firmach w radach, w których zasiadają, jednak wnoszą swoją szeroką wiedzę i doświadczenie zawodowe spoza organizacji, które pomagają im w wypełnianiu ich roli związanej z nadzorem (Baysinger i Hoskisson, 1990).

#### 1.4.3.2. Teoria zależności od zasobów

Teoria zależności od zasobów (*resource dependence theory*) (Pfeffer i Salancik, 1978) charakteryzuje organizacje jako systemy zależne od zasobów znajdujących się w ich otoczeniu. Czynniki zewnętrzne i wynikająca z nich niepewność wpływają na zachowania organizacyjne, dlatego ważne jest zrozumienie kontekstu, w jakim ta organizacja się znajduje. Menedżerowie mogą jednak działać w celu zmniejszenia niepewności wynikającej z otoczenia.

W odróżnieniu od teorii agencji, w badaniach zakorzenionych w teorii zależności od zasobów nie zakłada się, że menedżerowie i właściciele mają sprzeczne interesy. Z punktu widzenia tej teorii rady są jednym z mechanizmów, który redukuje niepewność wynikającą z otoczenia, w jakim funkcjonuje spółka, zapewniając dostęp organizacji do zasobów, a tym samym przyczyniając się do jej rozwoju. Pfeffer i Salancik (1978) wskazali na cztery procesy, dzięki którym członkowie rad mogą ograniczać zależność zasobową swojej organizacji, a przez to przyczyniać się do jej rozwoju: 1) zapewnienie dostępu do informacji z otoczenia; 2) uprzywilejowany dostęp do cennych zasobów; 3) legitymizowanie działań spółki; a także 4) doradztwo członków rady w kluczowym procesie formułowania strategii.

Zgodnie z teorią zależności od zasobów członkowie rad, którzy mają duże doświadczenie w innych firmach, są ekspertami w swoich dziedzinach lub mają duże doświadczenie na stanowisku członków rad, mogą zapewnić lepsze doradztwo dla firm w dziedzinie strategii (Hillman i Dalziel, 2003; Pfeffer i Salancik, 1978). Jest to szczególnie sposób postrzegania dyrektorów zewnętrznych jako zapewniających dostęp do cennych zasobów z otoczenia (Hillman i Dalziel, 2003).

#### 1.4.3.3. Teoria stewarda

Teoria stewarda (*stewardship theory*) (Donaldson i Davis, 1991) wywodzi się z socjologii oraz psychologii i zakłada, że ludzie z natury są skłonni do współpracy. Główną przesłanką tej teorii jest założenie, że relacje między radą i wyższą kadrą menedżerską (stewardami) w spółkach charakteryzuje wzajemne zaufanie i wspólne cele (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Według teorii stewarda menedżerowie są motywowani przez wewnętrzną satysfakcję z wykonanej pracy, a nie zewnętrzne nagrody (Davis i in., 1997). Mogą się utożsamiać z misją organizacji i tak samo jak pryncypałowi (akcjonariuszowi) zależy im na dobrych wynikach spółki. Steward chroni i maksymalizuje majątek akcjonariuszy poprzez swoje działanie, ponieważ w ten sposób maksymalizuje się jego własna użyteczność. Steward przedkłada długoterminowe

dobra grupy nad cele osobiste, działając w ten sposób w najlepszym interesie swoim i pryncypała. Nie oznacza to jednak, że teoretycy zarządzania zakładają, że menedżerowie i członkowie rad są altruistami. Uznają raczej, że istnieje wiele sytuacji, w których służenie interesom akcjonariuszy służy również ich własnym interesom (Lane i in., 1998).

Ponadto członkom rady zależy na dobrych wynikach spółki ze względu na swoją reputację. Będąc skutecznymi zarządcami organizacji, kierownictwo i rady efektywnie zarządzają, również własnymi karierami. Zarówno zewnątrzni, jak i wewnątrzni członkowie rad będą troszczyć się o skuteczność strategii firmy, ponieważ zdają sobie sprawę, że wyniki firmy bezpośrednio wpływają na ich postrzeganie (Fama, 1980).

Z punktu widzenia tej teorii rada będzie strukturą, która ma ułatwić i wesprzeć menedżerów w zarządzaniu spółką, w tym w kwestiach związanych ze strategią, a nie ich monitorować i kontrolować (Davis i in., 1997). Kontrola stewarda może przynosić efekty odwrotne do zamierzonych, ponieważ osłabia proorganizacyjne zachowanie stewarda, obniżając jego motywację.

#### **1.4.3.4. Teoria naczelnego kierownictwa**

Hambrick i Mason (1984), którzy sformułowali koncepcję naczelnego kierownictwa (*upper echelon*), postrzegają strategię jako zbiór decyzji podejmowanych przez kluczowych menedżerów. Na decyzje i zachowanie menedżerów mają znaczący wpływ demograficzne charakterystyki, ich doświadczenia, w szczególności zdobyte w podobnych rolach, wyznawane wartości czy trwałe predyspozycje psychiczne. Główna przesłanka teorii mówi o tym, że decyzje strategiczne podejmowane są przez decydentów w warunkach niepewności i przeładowania informacją. Z jednej strony decydenci charakteryzują się znaczną sprawczością w odniesieniu do decyzji strategicznych, z drugiej racjonalność tych decyzji jest jednak ograniczona, ponieważ sytuacje, w których znajdują się menedżerowie, charakteryzują się dużą niepewnością i złożonością informacyjną, której nie mogą oni całkowicie poznać. Mogą dokonać jedynie ich uproszczonych interpretacji (Hambrick, 2007).

W kontekście zaangażowania rad w strategię, kwestia ta dotyczy szczególnie dyrektorów zewnętrznych. Zwykle mają oni mniejszą wiedzę na temat sytuacji firmy w porównaniu z dyrektorami na co dzień pracującymi w spółce. Zakłada się także, że poświęcają oni jej mniej czasu i uwagi. Tym samym, bardziej prawdopodobne wydaje się, że przy strategicznych analizach i podejmowaniu decyzji będą polegać na swoim doświadczeniu i osobistych przekonaniach (Finkelstein i in., 2009).

#### 1.4.3.5. Teoria behawioralna

Teoria behawioralna (*behavioural theory*) ma swoje źródła w badaniach z zakresu psychologii podejmowania decyzji i psychologii społecznej. Podobnie jak teoria naczelnego kierownictwa, zakłada ona kluczową rolę kadry kierowniczej i zwraca uwagę na konieczność zrozumienia map poznawczych osób zaangażowanych w strategię. W badaniach organizacji teoria behawioralna ma długą historię, jednak dopiero w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu w dziedzinie zarządzania strategicznego, w której wyłonił się nowy obszar strategii behawioralnej (Powell i in., 2011). Podobnie dzieje się w dziedzinie ładu korporacyjnego, a w szczególności, w obszarze dotyczącym badania rad. W poszukiwaniu nowych ram teoretycznych i zrozumienia efektywnego zarządzania i nadzorowania spółkami zaczęto przyglądać się bliżej procesom behawioralnym mającym miejsce w radach i dynamice panującej na sali posiedzeń, a także w jej otoczeniu (Van Ees i in., 2009). W ładzie korporacyjnym teoria behawioralna odnosi się do „natury interakcji i relacji pomiędzy firmą, a jej interesariuszami w procesie podejmowania decyzji i kontroli nad zasobami firmy” (Van Ees i in., 2009, s. 307). Źródłem tej teorii należy przede wszystkim poszukiwać w klasycznych pracach Marcha i Simona (1958), Cyerta i Marcha (1963) oraz Simona (1955).

Badania wykorzystujące to podejście do analizy zaangażowania rad w strategię zaczęło rozwijać się szczególnie w latach 90. XX w. np. (Forbes i Milliken, 1999; McNulty i Pettigrew, 1999; Rindova, 1999). W tym ujęciu badacze skupiają się na procesie podejmowania strategicznych decyzji i nad jego uwarunkowaniach, w szczególności ograniczonej racjonalności, satysfakcjonujących zachowań, zwyczajów organizacyjnych oraz podejmowania decyzji i negocjacji przez koalicje (Van Ees i in., 2009). Przedmiotem badań są interakcje, konflikty, odpowiedzialność, autorytet i przywództwo w radzie oraz ich wpływ na strategię.

#### 1.4.4. Podsumowanie wybranych teorii

Zaprezentowane powyżej wybrane teorie ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego zostały podsumowane w tabeli 2. Z jednej strony mamy teorie zakładające konflikt pomiędzy kadrą zarządzającą a udziałowcami, według których rada powinna kontrolować oportunistyczne zachowania agentów, czyli teorię agencji, z drugiej – teorie zależności od zasobów, stewarda, czy naczelnego kierownictwa. Zgodnie z założeniami teorii agencji rady nie powinny angażować się na etapie tworzenia i wdrażania strategii, mogą jednak wносить do niej wkład poprzez jej zatwierdzanie i nadzór.

Tabela 2. Zaangażowanie rad w strategię – podsumowanie głównych teorii

| Teoria                  | Agencji                                                                                                                                                                                                                                     | Zależności od zasobów                                                                                                                                                                                                                              | Stewarda                                                                                                                                                                                             | Naczelnego kierownictwa                                                                                                                                                                                             | Behawioralna                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rada i strategia</b> | decyzje dotyczące zarządzania strategicznego przypisane są menedżerom, a ich kontrola radzie; rady nie powinny angażować się na etapie tworzenia i wdrażania strategii, mogą jednak wnieść do niej wkład poprzez jej zatwierdzanie i nadzór | rady są jednym z mechanizmów, który redukuje niepewność wynikającą z otoczenia, w jakim funkcjonuje spółka, zapewniając dostęp organizacji do zasobów, a tym samym przyczyniając się do jej rozwoju; rolę rad jest doradzanie w procesie strategii | relacje między radą i wyższą kadrami menedżerską w spółkach charakteryzuje wzajemne zaufanie i wspólne cele; rada wspiera menedżerów w zarządzaniu spółką, w tym w kwestiach związanych ze strategią | decyzje podejmowane przez menedżerów podejmowane są w warunkach wysokiej niepewności; rady biorą udział w podejmowaniu tych strategicznych decyzji, polegając głównie na osobistych doświadczeniach i przekonaniach | zwrócenie uwagi na proces podejmowania strategicznych decyzji i rolę rad w tym procesie; przedmiotem badań są interakcje, konflikty, odpowiedzialność, autorytet i przywództwo w radzie oraz ich wpływ na strategię |
| <b>Autor /Autorzy</b>   | Mizruchi (1983)                                                                                                                                                                                                                             | Pfeffer i Salancik (1978), Dalton, Dally, Johnson i Ellstrand (1999), Stiles (2001), Hillman i Dalziel (2003)                                                                                                                                      | Davis, Schoorman i Donaldson (1997)                                                                                                                                                                  | Finkelstein, Hambrick i Cannella (2009)                                                                                                                                                                             | Forbes i Milliken (1999), McNulty i Pettigrew (1999), Rindova (1999)                                                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne.

Teorie zależności od zasobów, stewarda, czy naczelnego kierownictwa zakładają, że menedżerowie działają w najlepszym interesie firm, a rady w takim wypadku mogą wносить dodatkową wartość do strategii na różnych jej etapach, także aktywnie włączając się w proces jej kreacji. Uzupełnia je podejście behawioralne, które koncentruje się na opisie i zrozumieniu tego, co się dzieje na posiedzeniach rad i poza nimi oraz na relacjach pomiędzy członkami rad.

Analiza debaty teoretycznej dotyczącej strategicznej roli rad wskazuje, że charakteryzuje ją znaczny pluralizm, który nie występuje w przypadku innych ról dotyczących rad identyfikowanych w literaturze przedmiotu. Różnorodność, którą wyróżnia się debata teoretyczna, ma oczywiście odzwierciedlenie w badaniach empirycznych. Popularność poszczególnych teorii na przełomie lat i ich wykorzystywanie w badaniach empirycznych podlegała zmianom, które przybliżone są w kolejnym podrozdziale.

Mając świadomość bogatej tradycji teoretycznej postanowiono wykorzystać podejście badawcze strategii jako praktyki, nie dokonując *a priori* wyboru żadnego z powyższych nurtów teoretycznych. Do przedstawionych teorii powrócono po wykonaniu badań empirycznych na etapie dyskusji wyników, aby zweryfikować zgodność obserwacji z podstawowymi założeniami tych teorii.

## **1.5. Zaangażowanie rad w strategię – przegląd badań**

### **1.5.1. Metodyka przeglądu badań z zakresu zaangażowania rad w strategię**

W celu przedstawienia aktualnego stanu wiedzy dotyczącego zaangażowania rad w strategię przeprowadzono kwerendę i analizę tekstów naukowych. Posługiwano się przy tym metodą systematycznego przeglądu literatury (Petticrew i Roberts, 2006). Analizy tekstów naukowych dokonano w bazie bibliograficznej Web of Science. W doborze słów kluczowych wzorowano się na pracy zespołu kierowanego przez Pugliese (2009) i sprawdzono bazy dla słów kluczowych „board” i „strateg” oraz „director and strateg”.

Poszukiwania w bazie Web of Science dały wynik 1808 artykułów naukowych oraz artykułów przeglądowych. W kolejnym kroku ograniczono przegląd do czasopism z obszaru zarządzania, co pozwoliło zawęzić przegląd do 1492 publikacji. Na tym etapie zidentyfikowano kilka artykułów przeglądowych omawiających literaturę przedmiotu w kolejnych okresach: Zahra i Pearce (1989), Johnson i in. (1996), Hendry i Kiehl (2004), Pugliese i in. (2009) oraz Judge i Talaulicar (2017). Talaulicar i Judge (2017) w „Annals

of Corporate Governance” z 2017 roku prezentują najnowszy jak dotąd stan badań w podobnej tematyce. Należy jednak zaznaczyć, że ograniczają się do zagadnienia zaangażowania rad w proces podejmowania decyzji w spółkach. Z uwagi na fakt, iż w literaturze dostępne są artykuły szczegółowo omawiające wybraną tematykę, w poniższej analizie skupiono się przede wszystkim na zaprezentowaniu najnowszego dorobku. Za punkt graniczny przyjęto rok 2007, czyli moment, w którym analizę zakończył zespół Pugliese (2009). Przegląd dotychczasowych badań podzielono na trzy części:

- 1) prezentacja wyników przeglądu Pugliese i inni (2009) do 2007 roku;
- 2) systematyczny przegląd badań od 2008 do 2019 roku;
- 3) systematyczny przegląd badań dotyczących rad nadzorczych.

W pierwszej części przeglądu przedstawiono najważniejsze wnioski Pugliese i innych (2009), ze szczególnym uwzględnieniem badań związanych z tematem pracy, czyli praktyką rad w obszarze strategii. Następnie, wykorzystując tę samą metodę, rozszerzono ten przegląd o okres 2008–2019. W trakcie analizy nie zidentyfikowano żadnego artykułu poświęconego radzie nadzorczej. Mając na uwadze, iż badania w publikacji poświęcone są w głównej mierze radom nadzorczym, dodatkowo przeszukano zbiór 1492 artykułów zidentyfikowanych w pierwszym kroku dla słowa: „supervisory”. Dokonano także przeglądu badań dotyczących polskiego rynku, indeksowanych w bazie Polskiej Bibliografii Naukowej oraz bazie Nauka Polska dla słów kluczowych: „rad” i „strateg”.

## **1.5.2. Dyskusja do 2007 roku**

### **1.5.2.1. Pozycjonowanie, metody badawcze i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie do 2007 roku**

Zespół pod kierownictwem Pugliese (2009) dokonał jak dotąd najszerszego przeglądu badań, analizując 150 publikacji z zakresu zaangażowania rad w strategię. Ich badania dotyczyły lat 1972–2007 i dostarczyły cennej wiedzy w tym obszarze. Zdaniem naukowców dyskusję na temat zaangażowania rad w strategię można podzielić na trzy okresy: 1972–1989, 1990–2000 i 2001–2007. Zagadnienie zaangażowania rad w strategię ewoluowało w tych okresach od niejasnych i niejednoznacznych definicji zaangażowania w strategię na poziomie ogólnym, poprzez postrzeganie zaangażowania rad w strategię przez pryzmat wpływu szeregu atrybutów rady na strategiczne rezultaty, po zaangażowanie rady w proces podejmowania strategicznych decyzji. Ten kierunek jest zgodny z widocznym w zarządzaniu strategicznym odejściu od studiowania „strategii jako materiału” na rzecz rozumienia jego „procesu i kontekstu” (Pettigrew i in., 2002).

Najważniejsze wnioski, jakie płyną z tej analizy, wskazują na dominację badań prowadzonych na amerykańskich spółkach lub na zbiorach, które zawierały spółki z USA. Główną perspektywą teoretyczną używaną w publikacjach była teoria agencji, czasami w połączeniu z innymi perspektywami teoretycznymi. Źródła danych, z których korzystali naukowcy były dosyć zróżnicowane, a najpopularniejsze wśród nich w omawianym okresie – analizy danych archiwalnych oraz badania przy użyciu kilku metod w jednym badaniu (Pugliese i in., 2009). Do głównych periodyków, w których opublikowano artykuły z badanego zakresu należały: „Corporate Governance: International Review”, „Strategic Management Journal”, „Long Range Planning”, „Academy of Management Journal”, „Harvard Business Review”, „Journal of Management”. Problematyka poruszanych zagadnień, które pojawiały się w badaniach została przedstawiona poniżej.

#### **1.5.2.2. Problematyka badań uwzględnionych w przeglądzie do 2007 roku**

Początek dyskusji nad zaangażowaniem rad w strategię sięga początku lat 70. XX wieku, czyli zbiega się z narodzinami dyscypliny zarządzania strategicznego. Jednym z prekursorów dyskusji był Mace (1971), który w swojej książce „Directors: Myth and Reality” przedstawił krytyczne spojrzenie na rady. Prowadzone przez niego badania pokazywały, że członkowie rad nie angażują się aktywnie w sprawy swoich spółek, w tym w strategię. Wyjątek stanowiły sytuacje kryzysowe w organizacjach.

Generalnie badania w pierwszym okresie debaty w latach 1972–1989 skupiały się na celowości zaangażowania rad w strategię. Przy czym, definicja zaangażowania rad w strategię była w tym czasie bardzo szeroka i niejasna oraz nie dominowało jedno konkretne podejście teoretyczne. Debata obejmowała dwa nurty: zwolenników zaangażowania członków rad w proces podejmowania strategicznych decyzji oraz przeciwników aktywnego zaangażowania członków rad. Pierwszą stronę reprezentował przykładowo Andrews (1980), który na łamach Harvard Business Review przekonywał, że rada jest odpowiedzialna za strategię i stanowi to jej istotną funkcję. Wommack (1979) i Harrison (1987), którzy również reprezentowali ten nurt, rekomendowali powoływanie specjalistycznych komitetów, które mogłyby wesprzeć radę w jej strategicznej roli. Innego zdania byli tacy naukowcy, jak Rosenstein (1987), który argumentował, że rady nie są zaangażowane w strategię, ponieważ członkowie niewykonawczy nie są stałymi pracownikami w spółkach, przez co nie dysponują wystarczającą wiedzą i czasem, aby wywiązywać się z tego obowiązku. W tym okresie Zahra i Pearce (1989) na podstawie analizy dotychczasowej literatury wyróżnili obok roli monitorującej i usługowej

rad ich rolę strategiczną, o której szerzej pisano już wcześniej w tym rozdziale, powołując się na wspomnianych autorów.

W kolejnej dekadzie obejmującej lata 1990–2000 badano głównie wpływ struktury i kompozycji rad na ważne decyzje strategiczne, takie jak np. dywersyfikacja, umiędzynarodowienie czy restrukturyzacja. W dużym uproszczeniu są to badania typu „wejście-wyjście” pomijające cały proces podejmowania decyzji wewnątrz rad i stosowane praktyki i zasady (np. Baysinger i Hoskisson, 1990; Gulati i Westphal, 1999; Judge i in., 1992; Pearce i Zahra, 1992). Z punktu widzenia niniejszej publikacji szczególną uwagę w tym okresie zwraca nowy, wyłaniający się trend badawczy, w którym naukowcy zaczęli analizować decyzje rady, nie tylko jako jednostkowe wydarzenie, lecz także jako złożony proces. Z tego okresu pochodzi praca Forbesa i Millikena (1999), która jest jednym z najczęściej cytowanych artykułów z zakresu zaangażowania rad w strategię. W tym koncepcyjnym artykule badacze skupili się na radzie jako na elitarnej grupie osób, która podejmuje ważne, epizodyczne decyzje. Ich zdaniem dla lepszego zrozumienia zaangażowania rad w strategię należy otworzyć „czarną skrzynkę” i zajrzeć do procesów w ich wnętrzu. Opierając się na literaturze dotyczącej procesu decyzyjnego, zidentyfikowali trzy kluczowe procesy poznawcze zachodzące w radach, które mogą wpływać na zaangażowanie ich członków. Te trzy procesy to: (1) normy wysiłku wykazywane przez radę, (2) poziom konfliktu poznawczego na posiedzeniach oraz (3) zastosowanie wiedzy i umiejętności posiadanych przez rady. W podobnym tonie wypowiadała się Rindova (1999), która zaproponowała model poznawczy dotyczący tematyki zaangażowania członków rad w proces podejmowania strategicznych decyzji, według którego rady mają wpływ na skanowanie, interpretację i wybór strategicznych alternatyw oraz kierunków działania. Inne wyniki badań McNulty oraz Pettigrew (1999) wykazały, że rola dyrektorów zewnętrznych nie sprowadza się jedynie do ratyfikacji decyzji podejmowanych przez menedżerów pracujących na co dzień w spółkach. Mogą oni angażować się w strategię na trzech poziomach: (1) podejmując strategiczne decyzje, (2) kształtując strategiczne decyzje, (3) kształtując treść, kontekst i wprowadzając strategię (tab. 3). Natomiast zdaniem Stiles (2001) rolę rad nie jest bezpośrednio formułowanie strategii, lecz tworzenie kontekstu oraz utrzymywanie struktury, w których będzie ona powstawać. Na tworzenie kontekstu składa się zaś zdefiniowanie czym zajmuje się firma, jaka jest jej wizja oraz wartości. Na mechanizm utrzymywania struktury składają się trzy role rady: 1) rola rady jako *gatekeeper*, czyli aktywne ocenianie, doradztwo i odrzucanie strategicznych propozycji, 2) budowanie pewności zarządu i zachęcanie go do przedstawiania nowych, przedsiębiorczych pomysłów oraz 3) wybór odpowiednich członków zarządu, w szczególności prezesa.

Tabela 3. Poziomy zaangażowania zewnętrznych członków rad w strategię

|                           | <b>Podjęmowanie strategicznych decyzji</b>                                                                                                | <b>Kształtowanie strategicznych decyzji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Kształtowanie treści, kontekstu oraz wprowadzanie strategii</b>                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definicja</b>          | wpływ jest wywierany na posiedzeniach rady pod koniec procesu podejmowania decyzji odnośnie inwestycji kapitałowej                        | wpływ pojawia się na wczesnym etapie procesu podejmowania decyzji, zewnątrzni członkowie rady kształtują przygotowanie propozycji dotyczących inwestycji kapitałowych przez dyrektorów wykonawczych                                                                                                                                                                                                   | wpływ jest stały i nie jest ograniczony do epizodów związanych z podejmowaniem decyzji                                                       |
| <b>Zachowanie rady</b>    | na posiedzeniach rada podejmuje decyzję, by ją zaakceptować lub odrzucić albo zapoznaje się z propozycją dotyczącą inwestycji kapitałowej | konsultacje zewnętrznych członków rady z wykonawczymi członkami rad, formalne lub nieformalne, w trakcie procesu przygotowywania propozycji dotyczącej inwestycji kapitałowej pozwalają członkom rady na testowanie pomysłów, podnoszenie problemów i kwestionowanie założeń; wykonawczy członkowie rad przesiewają propozycje inwestycji kapitałowych, mając na uwadze, że rada musi je zaakceptować | rada stwarza kontekst dla strategicznej debaty, opracowuje metodologię tworzenia strategii, monitoruje treść strategii oraz jej wprowadzanie |
| <b>Zaangażowanie rady</b> | wszystkie rady podejmują strategiczne decyzje                                                                                             | niektóre rady kształtują strategiczne decyzje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | niewiele rad kształtuje treść, kontekst i wprowadzanie strategii                                                                             |

Źródło: McNulty i Pettigrew (1999, s. 55).

W trzecim zidentyfikowanym okresie 2001–2007 główny nurt stanowią nadal badania wpływu struktury i kompozycji rady na ważne decyzje strategiczne, a większość publikowanych badań zaczęła czerpać z innych teorii niż teoria agencji. Po 2001 roku, coraz wyraźniej zaczęły pojawiać się badania spoza Stanów Zjednoczonych, głównie z Europy i Azji (np. Bonn i Fisher, 2005; Yoshikawa i Phan, 2005; Zona i Zattoni, 2007). Niszę, aczkolwiek ciągle rozwijającą się, stanowiły badania bazujące na wcześniejszych pracach Forbesa i Millikena (1999), McNulty’ego i Pettigrew (1999) oraz Rindovej (1999), które

miały na celu zrozumienie, w jaki sposób rady uczestniczą w podejmowaniu strategicznych decyzji. Jensen i Zajac (2004) oraz Useem i Zelleke (2006) podkreślali, że rady nadzorcze uczestniczą w tych procesach poprzez ciągłe interakcje z menedżerami lub z innymi interesariuszami. Mueller, Sillince, Harvey i Howorth (2003) zwracali uwagę na sprzeczne wymagania, jakie stoją przed radami. Z jednej strony odgrywają one role monitorujące, w których podkreśla się aspekt niezależności, z drugiej zaś rola strategiczna wymaga od nich aktywnego zaangażowania w sprawy spółek. W omawianym okresie, także zaczęto bliżej przyglądać się i badać wpływ dynamiki rady, stylu pracy i struktur na strategiczne decyzje (Golden i Zajac, 2001; Huse, 2005). Badacze skierowali także swoje zainteresowanie na to, jak wiedza specjalistyczna, umiejętności i powiązania sieciowe członków rady nadzorczej wpływają na ich zdolność i motywację do udziału w formułowaniu strategii (Carpenter i Westphal, 2001; Hillman, 2005; Roberts, 2002) oraz na ogólną zdolność rady nadzorczej do wywierania wpływu na prezesów i TMT (Arthaud-Day i in., 2006; Grossman i Cannella, 2006; Westphal i Fredrickson, 2001).

### **1.5.3. Dyskusja po 2007 roku**

#### **1.5.3.1. Metodyka systematycznego przeglądu**

W drugiej części przeglądu obejmującego okres od 2008 do 2019 roku, przeprowadzono systematyczny przegląd badań, który zawężono do artykułów publikowanych w czasopismach uznawanych za posiadające wysoki wpływ na środowisko badawcze. Czasopisma wyselekcjonowano na podstawie wartości wskaźnika Impact Factor z obszaru zarządzania. W przeglądzie ograniczono się do 20 czasopism znajdujących się najwyżej na liście Journal Citation Report 2018 z obszaru zarządzanie. Z uwagi na fakt, iż w przeglądzie dokonany przez Pugliese i inni (2009) najwięcej artykułów pochodziło z periodyku z dziedziny ładu korporacyjnego: „Corporate Governance: An International Review”, dodatkowo uzupełniono listę o ten tytuł. Tak ograniczone poszukiwania dały wynik 283 artykułów, które poddano dalszej selekcji na podstawie abstraktów. W przeglądzie nie uwzględniono publikacji, których problemy badawcze były skoncentrowane wokół zaangażowania rad w odpowiedzialność społeczną czy rolę kobiet w radach. Wyjątek stanowią artykuły, w których autorzy podkreślali bezpośredni związek między tymi tematami a strategią spółek.

Ostatecznie do przeglądu zakwalifikowano 40 artykułów pochodzących z 6 czasopism (tab. 4). Dominowały artykuły z periodyków specjalizujących się w zagadnieniach ładu korporacyjnego „Corporate Governance: An International Review” oraz zarządzania strategicznego: „Strategic Management Journal”.

**Tabela 4. Lista czasopism, z których pochodziły artykuły wykorzystane w przeglądzie**

| Nazwa czasopisma                                             | Liczba artykułów |
|--------------------------------------------------------------|------------------|
| Corporate Governance: An International Review                | 15               |
| Strategic Management Journal                                 | 10               |
| Journal of Management Studies                                | 5                |
| Academy of Management Journal                                | 5                |
| Journal of Management                                        | 3                |
| Corporate Social Responsibility and Environmental Management | 2                |

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane artykuły przeczytano, a w trakcie czytania kodowano według kategorii wykorzystanych przez Pugliese i in. (2009): (1) typ artykułu (studium teoretyczne, studium empiryczne), (2) główny temat badawczy, (3) wykorzystane teorie, (4) obszar, na którym prowadzone było badanie, (5) źródło danych, (6) definicja zaangażowania rady w strategię.

#### **1.5.3.2. Pozycjonowanie, metody badawcze i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie**

Wśród 40 artykułów objętych przeglądem zdecydowana większość, a mianowicie 37 prac, to badania empiryczne. Z pozostałych dwóch artykułów jeden to analiza teoretyczna, drugi zaś to praca przeglądowa (Pugliese i in., 2009) omówiona w poprzednich rozdziałach. Z 38 prac empirycznych 29 (tj. 76%) wykorzystywało metody ilościowe (różne rodzaje analizy regresji, modelowania równań strukturalnych), 5 (13%) metody jakościowe (studia przypadków, wywiady, jakościowe metody porównawcze), a 4 (11%) metody mieszane.

Największa część artykułów (17), podobnie jak w poprzednich latach, bazuje na danych pochodzących z amerykańskich spółek. Ponadto dużą grupę publikacji stanowią artykuły, których badane podmioty pochodzą z krajów europejskich, takich jak: Norwegia (4), Holandia (2), Belgia (1), Finlandia (1), Hiszpania (1), Szwecja (1) oraz Wielka Brytania (1). Dwa artykuły dotyczą tajwańskich rad i jeden australijskich. Trzy spośród analizowanych artykułów to prace porównujące sytuacje pomiędzy różnymi krajami.

Z przeglądu wynika, że występuje znaczne zróżnicowanie teorii, które służą wyjaśnieniu podstawowych zagadnień związanych z funkcjonowaniem rad. Obserwujemy też zmiany popularności omawianych nurtów teoretycznych. Popularna przez wiele lat w publikacjach naukowych teoria agencji traci na znaczeniu. Coraz częściej jest ona używana w połączeniu z podej-

ściami, takimi jak: teoria zależności od zasobów, teoria naczelnego kierownictwa, czy przykładowo z konceptami teoretycznymi, takimi jak uczenie przez doświadczenie. W publikacjach naukowych badanej tematyki ostatnich lat dominuje łączenie kilku teorii. Należy przy okazji zaznaczyć, że znaczna część prac osadzonych w jednej teorii odwołuje się do teorii zależności od zasobów lub teorii naczelnego kierownictwa. Wśród innych teorii wykorzystanych w publikacjach naukowych częściej niż raz pojawiły się: teoria zasobowa, nurt odwołujący się do koncentracji uwagi (*attention based-view*), teoria identyfikacji społecznej (*social identity theory*), teoria efektów zespołowych (*team production theory*) oraz teorie analizujące behawioralne i polityczne aspekty związane z procesem funkcjonowania rad. Około jednej czwartej artykułów nie odwołuje się do żadnej teorii lub przyjęte podejście jest niejednoznaczne.

#### **1.5.3.3. Problematyka badań uwzględnionych w przeglądzie po 2007 roku**

Główny nurt badań, podobnie jak w poprzednich latach, stanowią analizy wpływu struktury i kompozycji rad na strategiczne decyzje i rezultaty, takie jak wydatki na badania i rozwój (Chen, 2014; Dalziel i in., 2011), dywersyfikacja działalności (Chen i in., 2009), fuzje i przejęcia (Goranova i in., 2017; Kroll i in., 2008; McDonald i in., 2008), umiędzynarodowienie (Barroso i in., 2011; Chen, 2011), strategiczne zmiany (Haynes i Hillman, 2010), przedsięwzięcia joint-venture (Reuer i in., 2014), wpływ na środowisko (de Villiers i in., 2011) oraz przetrwanie organizacji (Almandoz i Tilcsik, 2016). Po 2007 roku w tym obszarze badań obserwujemy szczególne zainteresowanie w tematyce kobiet zasiadających w radach i ogólnie ich wpływu na strategię (Nielsen i Huse, 2010; Post i Byron, 2015), na liczbę i skalę akwizycji (Chen i in., 2016) oraz społeczną odpowiedzialność biznesu w zakresie zrównoważonego rozwoju (Fernandez-Feijoo i in., 2014; Setó-Pamies, 2015). Nowym rodzajem badań są te, które nie tylko potwierdzają zależność pomiędzy wiedzą ekspercką członków rady, a strategicznymi zmianami, ale także biorące pod uwagę szerszy kontekst otoczenia. Badania wskazują, że wiedza branżowa jest istotnym czynnikiem zmian strategicznych w organizacjach w różnych krajach. Siła tego efektu zależy jednak od jakości otoczenia instytucjonalnego. Oznacza to, że jeśli w danym kraju funkcjonują słabe instytucje, wymaga to większej wiedzy branżowej od rad jako alternatywnego kanału informacji i kontroli w spółkach. W państwach o wyższej kulturze ładu korporacyjnego, wyższej przejrzystości regulacyjnej oraz wyższym poziomie przepisów chroniących akcjonariuszy, efekt będzie mniejszy (Oehmichen, Schrapp i Wolff, 2017).

Poza wspomnianym nurtem w badanym okresie, dalej rozwijał się obszar dotyczący procesów i zachowań wewnątrz rad wraz z ich strategiczną rolą,

który można podzielić na trzy podgrupy związane z: 1) wpływem struktury i kapitału rady na procesy wewnętrzne, 2) wpływem relacji na procesy wewnętrzne oraz 3) efektywności zaangażowania rad w strategię.

Pierwsza z grup dotyczy wpływu kompozycji i kapitału społecznego rady na jej procesy wewnętrzne. Zaliczyć do nich można badania na norweskich radach, w których wykazano, że odsetek kobiet wśród dyrektorów jest pozytywnie związany z procesem kontroli strategicznej rady, rozumianej jako jakościowa kontrola *ex ante* strategii przygotowanych przez kluczową kadre zarządzającą. Skuteczność dyrektorek w tym zakresie wynika z ich wzmocnionych działań na rzecz rozwoju rad oraz takich, które zmniejszają poziom konfliktów na sali posiedzeń (Nielsen i Huse, 2010). Inne badania w tym zakresie prowadzili Zattoni, Gnan i Huse (2015), którzy analizowali wpływ zasiadania członków rodzin w radach należących do tych rodzin spółek. Badali oni dwa podstawowe zadania rady, jakimi są kontrola i doradztwo w zakresie strategii. Wykazali, że dyrektorzy o wspomnianych charakterystykach mają pozytywny wpływ na procesy rady, takie jak zaangażowanie członków rady, użycie wiedzy i umiejętności oraz mogą wpływać negatywnie na konflikty poznawcze. W innych badaniach wykazano, że rady ogólnie rzecz ujmując bardziej heterogeniczne, poświęcają więcej czasu i uwagi na przedsiębiorcze rozważania o nowych strategicznych kierunkach rozwoju niż rady, w których skład wchodzi członkowie o podobnej długości kadencji, doświadczeniu zawodowym (Tuggle i in., 2010). Zróżnicowanie może prowadzić jednak do powstawania w radzie podziałów (*faultlines*), które jeśli są słabe to pozytywnie wpływają na wyżej wspomnianą dyskusję, zaś jeśli są zbyt silne to mają działanie wręcz odwrotne. Podziały w radach, jak pokazują inne badania, mogą powstawać, również w przypadku zapraszania do rad interesariuszy zewnętrznych. Taka praktyka jest coraz bardziej powszechna w związku z rosnącym zainteresowaniem kwestiami zrównoważonego rozwoju. Im jednak większe podziały powstają w radach z tego powodu, tym mniejsze jest zaangażowanie rad w procesie doradzania oraz podejmowania strategicznych decyzji. Efekt ten bywa mniejszy, jeśli członkowie rady mają wspólną wizję celów organizacji (Crucke i Knockaert, 2016). Badania w podobnej tematyce (Melkumov i in., 2015) wskazują, że identyfikacja członków rady z organizacją wpływa pozytywnie na nadzorcze działania rady, takie jak: monitoring finansów oraz ewaluację strategii, choć nie wykazano jednak, by wpływała na monitoring zarządu. Rady, które identyfikują się z organizacją, są bardziej skłonne do wypełniania zadań związanych z zapewnianiem zasobów i funkcjami doradczymi rady, takimi jak: zewnętrzna legitymizacja, networking, doradztwo i konsultacje oraz udział w działaniach o strategicznym charakterze.

Kompozycję i strukturę rady badano także w nieco innym kontekście, a mianowicie analizując filantropijne zachowania w spółkach, które zdaniem Marquis i Lee (2013) są coraz częściej kwestią o strategicznym znaczeniu dla organizacji. Oprócz tego, że badacze postanowili sprawdzić, jakie jest zaangażowanie członków rad w tym obszarze, to chcieli też zobaczyć, jak są przez nich wykorzystywane specjalne struktury organizacyjne – w tym wypadku fundacje. Wyniki pokazały, że jeśli w danej spółce istniała specjalna fundacja charytatywna, zmniejszało się indywidualne zaangażowanie członków rad w działania o charakterze filantropijnym. Zdaniem autorów pokazuje to, że struktury organizacyjne mogą ograniczać wpływ na strategię poszczególnych członków rad.

Jeszcze inne badania zahaczające o wspomniany obszar poszerzyły wiedzę na temat tradycyjnego rozumienia strukturalnych uwarunkowań przywództwa. Wykorzystując dane z ankiet norweskich Machold z zespołem (2011), wykazali, że zachowania i procesy przywódcze mają większy wpływ na zaangażowanie zarządów w realizację strategii niż same strukturalne cechy przywództwa. W ramach badania udowodnili, że po pierwsze, wiedza członków i rozwój rad oraz skuteczność przywództwa przewodniczącego rady pozytywnie wpływają na zaangażowanie rad w realizację strategii. Po drugie, wykazali, że skuteczność przywództwa przewodniczącego zwiększa zaangażowanie rady w realizację strategii w warunkach strukturalnych połączonego przywództwa CEO/przewodniczącego i zmian w składzie rady.

Druga część artykułów dotyczy relacji w radzie, które są istotnym czynnikiem wpływającym na procesy wewnątrz rad. Potwierdzają to chociażby badania duetu Stevenson i Radin (2009), którzy zapytali w ankiecie badanych prezesów i członków rad amerykańskich spółek o to, którzy członkowie rad ich zdaniem mają największy wpływ na podejmowane w spółce decyzje. Analizując sieci społeczne w tych spółkach i odpowiedzi respondentów, wskazano, że największy wpływ na podejmowane w spółce decyzje mają nie członkowie mający doświadczenie jako prezesi czy niezależni członkowie rad, ale członkowie rady, których charakteryzuje wysoki kapitał społeczny. Są to takie osoby, które mają odpowiednie relacje z innymi członkami rad, przynależą do różnych grup powiązań, znają lub w przeszłości znali się z innymi członkami rad. Pogłębione wywiady i ankiety uzupełniające potwierdziły istotę relacji członków rad, a także uwypukliły wagę tych nieformalnych i pokazały, że większość decyzji zapada poza posiedzeniami rady. Do szczególnej relacji wpływającej na strategiczne decyzje i rezultaty należy ta pomiędzy radą a wyższą kadrą menedżerską. Inne badania przeprowadzone na hiszpańskich radach pokazały, że oprócz kapitału rady na powodzenie strategicznej zmiany w spółce mają wpływ także relacje pomiędzy radą a zarządem. Jeśli

między tymi dwoma organami spółki istnieje synergia, zwiększa się między nimi skłonność spółki do strategicznej zmiany (Castro i in., 2009). Brudnin i Nordqvist (2008) podeszli nowatorsko do podobnego tematu, ponieważ jako jedni z pierwszych badali, jak prezes współpracuje z radą podczas trwającej 18 miesięcy strategicznej zmiany i zwrócili uwagę, nie tylko na zachowania i procesy, ale także na towarzyszące temu emocje. Okazało się, że emocje zarówno w krótkim, jak i w długim terminie są źródłem energii, która wpływa na prace rady, a przez to na wykonywanie podstawowych zadań rady, jakimi są kontrola i doradztwo w strategicznych kwestiach. Za pomocą metod jakościowych, w tym obserwacji uczestniczących podczas rad, czy analizy dzienników prezesa, badacze pokazali jak emocje kształtują dynamikę rady działając jako aktywator siły (gdy członek wchodzi w rolę dominującą, wydającą polecenia lub poddaną, słuchającą poleceń) oraz jako aktywator statusu (wykluczeniu i byciu pasywnym, bądź włączeniu i aktywności). Zdaniem autorów świadomość subtelnej roli emocji w takich procesach jest kluczowa dla skutecznego działania rad.

Trzecia grupa artykułów dotyczy właśnie wspomnianej przed chwilą skuteczności i efektywności działania rad. Wyniki badań Federo i Saz-Carranza (2018) dostarczyły odpowiedzi na pytanie o to, jakie poziomy zaangażowania rad są powiązane z bardziej efektywnym procesem formułowania strategii. Otóż, najbardziej optymalne są dwa przypadki: gdy rada jest aktywna oraz, gdy jest nieaktywna i potocznie mówiąc, nie przeszkadza wyższej kadrze menedżerskiej. Rady, których zaangażowanie jest na średnim poziomie, są najmniej efektywne w formułowaniu strategii. Garg i Eisenhardt z kolei interesowało (2017), jak prezesi w spółkach typu *venture capital* (dla których rady są bardzo ważne, gdyż są zależni od ich zasobów, takich jak: sieci społeczne, fundusze, doradztwo strategiczne) mogą aktywnie i efektywnie angażować członków swoich rad w proces powstawania strategii. Z badań wynika, że efektywnemu zaangażowaniu rad w strategię sprzyjają zachowania, takie jak: 1) początkowe interakcje indywidualne prezesa z poszczególnymi członkami rady, 2) skupianie się na formalnych posiedzeniach, tylko na jednej strategii zaproponowanej przez prezesa, 3) strategiczne burze mózgów (bardziej efektywne rady przeprowadzają je poza oficjalnymi posiedzeniami), 4) podejmowanie przez prezesa na końcowych etapach procesu działań o charakterze politycznym, głównie poprzez tworzenie aliansów z członkami rady. Inne wyniki badań sugerują, że pozycja prezesa w firmie ma znaczenie dla zaangażowania rad w strategię. Prezes o silnej pozycji motywuje członków o wysokim kapitale społecznym, aby dostarczać doradztwa strategicznego na wyższym poziomie (Chen, 2014). Jednak nie wszyscy członkowie rad są chętni do pomocy prezesom w podejmowaniu ważnych strategicznych decyzji. Szczeg-

gólny przypadek stanowią członkowie rad z doświadczeniem na stanowisku prezesa. Jeśli takie osoby doświadczyły zbyt intensywnego nadzoru ze strony rady w kierowanej przez siebie organizacji, będą mniej skłonne do okazywania wsparcia prezesom w innych radach, w których zasiadają (McDonald i Westphal, 2010). Zhang (2010) przyjęła nieco inną perspektywę w badanym obszarze. Rozszerzyła analizę kapitału rady o dynamiczną perspektywę związaną z posiadaniem i wykorzystaniem posiadanych przez członków rad informacji. Badaczka argumentuje, że korzystanie ze zróżnicowanych informacji ma większy wpływ na bieżącą efektywność realizacji zadań strategicznych rady niż posiadanie zróżnicowanych informacji. Natomiast dysponowanie zróżnicowanymi informacjami ma większy wpływ na poprawę, zarówno bieżącej, jak i przyszłej efektywności wykonywania zadań strategicznych przez radę nadzorczą niż wykorzystywanie zróżnicowanych informacji.

Wśród badań, które poruszały odmienne wątki, należy wspomnieć podłużne analizy nad rolami rad przeprowadzone na brytyjskich radach (Machold i Farquhar, 2013). Wiemy z nich, że rady poświęcają między 2–7% czasu pracy na zadania związane ze strategią, znacznie mniej niż na zadania związane z nadzorem. Zadania strategiczne to takie, gdzie rada: 1) podejmuje strategiczne decyzje, 2) kształtuje strategiczne decyzje oraz 3) kształtuje treść, proces i wdrożenie strategii.

Na uwagę zasługuje także artykuł teoretyczny (Kim i in., 2009), w którym autorzy sugerują, że w zależności od konfiguracji składu rady i przywództwa rady (rozdzielenia pozycji prezesa i przewodniczącego rady) można wyróżnić cztery typy rad, które mają wpływ na TMT: obradujące rady, kompleksowe rady, skoncentrowane rady, adaptacyjne rady. Na to, jak dany typ rady wpływa na wyniki spółki, wpływa dynamika i złożoność środowiska zewnętrznego.

#### **1.5.4. Uzupełnienie przeglądu o badania rad nadzorczych**

##### **1.5.4.1. Metodyka przeglądu**

Jak pokazuje powyższy przegląd literatury, badania z zakresu zaangażowania rad w strategię skoncentrowane są wokół rad dyrektorów. Z uwagi na fakt, że w głównym nurcie badań nie występują badania dotyczące rad nadzorczych, które badano w pracy, dodatkowo przeszukano zbiór 1492 artykułów zidentyfikowanych w pierwszym kroku przed zawężeniem poszukiwań do artykułów o najwyższym wpływie na środowisko naukowe dla słów kluczowych: „supervisory” oraz „two-tier”. Na tej podstawie zidentyfikowano 1 artykuł.

Dokonano także przeglądu badań dotyczących polskiego rynku indeksowanych w bazie Polskiej Bibliografii Naukowej oraz bazie Nauka Polska dla

słów kluczowych „rad” i „strateg”. Na tej podstawie zidentyfikowano 4 artykuły oraz jedną publikację książkową, pozostałe artykuły zostały dodane metodą kuli śnieżkowej na podstawie cytowań.

#### **1.5.4.2. Problematyka, pozycjonowanie i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie**

Wyniki przeglądu wskazują, że praktycznie nie ma badań dotyczących wpływu rad nadzorczych na strategię w głównym nurcie literatury przedmiotu. Heyden i inni (2015) wskazują, że w publikacjach naukowych na temat ładu korporacyjnego i rad dominuje perspektywa anglosaska. Jednocześnie spółki działające w systemie anglosaskim są tylko częścią globalnego systemu ekonomicznego, w którym występują różne tradycje instytucjonalne. Autorzy podają przykład Unii Europejskiej, gdzie ponad 60% spółek odpowiedzialnych za generowanie jej nominalnego produktu krajowego brutto nie działa w ramach anglosaskiego systemu prawnego. W swoim artykule porównują relację między radą i strategią w firmach farmaceutycznych z perspektywy dwóch systemów: jednoszczeblowego (w Wielkiej Brytanii) i dwuszczeblowego (w Niemczech). Autorzy wykazali różnice pomiędzy różnorodnością w radach a strategiczną orientacją rad. Rady posiadające bardziej zróżnicowaną wiedzę i doświadczenia mają, też bardziej eksploracyjne podejście do problemów decyzyjnych i rzadziej eksploatują sprawdzone rozwiązania (March, 1991). Relacja ta będzie silniejsza w przypadku rad w systemie jednopoziomowym. Zdaniem badaczy wynika to z tego, że rady w systemie jednoszczeblowym mają więcej okazji do dyskusji tam, gdzie mogą służyć radą, dzielić się doświadczeniem eksperckim, budować zaufanie i wymieniać ukrytą wiedzę.

Jedne z pierwszych badań w Polsce poruszających m.in. temat relacji rady i strategii wskazywały na potrzebę większego zaangażowania rad nadzorczych w strategię (Rudolf i in., 2002). Ponad 80% zarówno prezesów, jak i przewodniczących badanych spółek, wskazała, że rada nadzorcza powinna być także organem opiniotwórczym i doradczym dla zarządu, a nie tylko organem nadzorczym. Podobne wnioski wynikają z badań Bohdanowicza (2009), w których większość z badanych członków rad nadzorczych stwierdziła, że zdecydowanie zgadza się z opinią, iż przewodniczący rad nadzorczych powinni aktywnie włączać się w proces realizacji najważniejszych decyzji dotyczących strategii. Badania prowadzone przez Jeżaka i Bohdanowicza (2005) potwierdzają, że rady nadzorcze w Polsce większość swojego czasu (65%) poświęcają na funkcje nadzorcze i kontrolne (wynikające z art. 382 k.s.h i art. 383 k.s.h), znacznie mniej zaś na funkcje doradcze i związane z inicjowaniem nowych rozwiązań i strategii działania. W opinii 71,8% badanych członków rad rady

nadzorcze powinny być jednak organem opiniodawczym i doradczym dla zarządu, a zdaniem 62,5% badanych rada powinna także inicjować nowe rozwiązania i strategię działania spółek.

Ważną pozycją w dyskusji dotyczącej zaangażowania polskich rad nadzorczych w strategię jest publikacja książkowa „Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek” autorstwa Kaźmierskiej-Jóźwiak, Jeżaka, Matyjasa i Bohdanowicza (2016). Publikacja ta stanowi podsumowanie projektu realizowanego pod tym samym tytułem w latach 2011–2014 przy wsparciu grantu NCN, którego kierownikiem był prof. dr hab. Jan Jeżak. Badanie składa się z analizy danych wtórnych dotyczących 201 polskich spółek publicznych oraz analizy danych z ankiet na 86 respondentach – członkach rad nadzorczych. Wyniki pierwszego badania wykazały, że liczba osób zasiadających w radach nadzorczych wpływa na strategię dywersyfikacji i internacjonalizacji spółek. Wraz ze wzrostem liczebności rady nadzorczej maleje skłonność spółki do realizacji tych dwóch strategii. Wyniki badań z ankiet wskazują, podobnie jak analizy Jeżaka i Bohdanowicza (2005) sprzed ponad dekady, że większość czasu rady nadzorcze poświęcają na nadzór działalności spółek i ocenę działań zarządu. W opinii badanych więcej czasu powinny przeznaczać na działania związane ze strategią, w szczególności na doradzanie zarządom i inicjowanie nowych rozwiązań. Autorzy zwracają uwagę na fakt, iż przez lata struktura działalności rad w Polsce nie uległa poważniejszym zmianom w tym zakresie. Ponadto badacze zauważają, że do najważniejszych zadań polskich rad nadzorczych należy proces zatwierdzania strategii spółki, mniejszą wagę badani nadali zaś procesowi formułowania strategii. Wyniki wskazują, iż za formułowanie wizji i misji spółek, a także wybór strategii odpowiedzialne są trzy strony: rady nadzorcze, zarządy i dominujący akcjonariusze, a za proces jej realizacji – już tylko zarządy.

## 1.6. Podsumowanie

Teoretyczne rozważania doprowadziły do wniosku, iż formalne rozwiązania dotyczące ładu korporacyjnego sprzyjają większemu zaangażowaniu w strategię dyrektorów niewykonawczych w systemie jednoszczeblowym, aniżeli członków rad nadzorczych w systemie dwuszczeblowym. Analizując badania dotyczące zaangażowania rad w strategię, można dostrzec potwierdzenie tych rozważań, a także wyciągnąć pięć istotnych wniosków.

Po pierwsze, na przestrzeni lat widać szereg zmian dotyczących zmniejszającej się roli badań ilościowych z wykorzystaniem teorii agencji, prowadzonych na

największych amerykańskich spółkach oraz rozwijający się nurt wykorzystujący alternatywne podejścia. Po drugie, pomimo postulatów dotyczących otwarcia „czarnej skrzynki” ładu korporacyjnego i przyjrzenia się temu, co rady robią w rzeczywistości (Pugliese i in., 2009; Steger, 2014), wciąż nie wiemy, jakie są dokładnie praktyki rad w zakresie szeroko pojętej strategii. Badania dotyczące procesu zaangażowania rad w strategię, a w szczególności praktyk działania, stanowią wąską niszę. Po trzecie, zidentyfikowano lukę związaną z obszarem geograficznym, na którym prowadzone są badania oraz z systemem ładu korporacyjnego, w którym funkcjonują badane rady.

Należy podkreślić, iż w ostatnich latach widać wzrost w innych krajach, w tym europejskich, jednak brakuje badań z państw, w których funkcjonuje dwupoziomowy system ładu korporacyjnego. W głównym nurcie analizy brak jest artykułów pochodzących z krajów, w których funkcjonują rady nadzorcze i zarządy i nie chodzi tu tylko o Polskę, ale także o duże gospodarki, takie jak: Chiny, Francja czy Niemcy. Warto przy okazji wspomnieć, że przeprowadzono niewiele badań porównujących sytuacje między różnymi krajami, czy systemami ładu korporacyjnego. Po czwarte, w polskiej literaturze przedmiotu można zidentyfikować kilka badań dotyczących zaangażowania rad w strategię, które rozszerzają naszą wiedzę na ten temat. Wiedza ta jest, jednak wciąż ograniczona. Nikt do tej pory nie próbował badać członków rad nadzorczych w Polsce i ich zaangażowania w strategię za pomocą metod jakościowych. Ostatnim wnioskiem wynikającym z przeglądu, a kluczowym dla głównego tematu pracy, stanowi fakt niedoboru badań na temat specjalistycznych komitetów dedykowanych całkowicie strategii. Zidentyfikowano tym samym lukę dotyczącą braku badań poświęconych zbadaniu fenomenu komitetów strategii. By ją potwierdzić, w kolejnym rozdziale dokonano systematycznego przeglądu literatury dotyczącego tego komitetu.

## Rozdział 2

# Komitety w radach dyrektorów i radach nadzorczych

### 2.1. Wprowadzenie

W rozdziale drugim przedstawiono narodziny i rozwój dyskusji na temat komitetów rad powoływanych i funkcjonujących w ramach rad nadzorczych i rad dyrektorów. Na początku wprowadzono pojęcie „komitetu”, a następnie zarysowano ich ogólną charakterystykę, w tym ich rodzaje, role oraz zadania. W kolejnym podrozdziale zasygnalizowano trendy w badaniach nad komitetami. Następnie zaprezentowano stosunkowo nieliczne badania nad komitetami strategii, a także przedstawiono i przeanalizowano rekomendacje dobrych praktyk. Na koniec podsumowano rozdział, wskazując na ograniczenia i luki w badaniach komitetów strategii.

### 2.2. Początki i ewolucja dyskusji na temat komitetów rad

Przy okazji dużych skandali korporacyjnych lub upadków wielkich firm, zwykle opinia publiczna kieruje swoją uwagę w kierunku rad, pytając gdzie byli ich członkowie i dlaczego w porę nie zareagowali. Po takim okresie z reguły zwiększa się liczba formalnych i nieformalnych regulacji w zakresie funkcjonowania rad oraz jej komitetów, które w założeniu mają uchronić spółki oraz ich interesariuszy przed podobnymi kłopotami w przyszłości. W ślad za regulatorami oczywiście podążają naukowcy badający nowe rekomendacje i przepisy. Rada i zawiązywane przez nią komitety są w końcu jednymi z głównych wewnętrznych mechanizmów ładu korporacyjnego, który „w najprostszym ujęciu może być zdefiniowany jako system, przez który spółki są nadzorowane i kontrolowane” (Adamska i in., 2016, s. 8).

Pierwsze wzmianki o komitetach audytu pochodzą już z 1939 roku, kiedy to Nowojorska Giełda Papierów Wartościowych zarekomendowała po skandalu finansowym dotyczącym firmy McKesson i Robins, by biegłego rewidenta w firmie wyłaniał specjalny komitet złożony z dyrektorów niewykonawczych (Dobija i in., 2011). Był to pierwszy przełomowy moment w historii formowania się specjalistycznych komitetów. Następny nastąpił pod koniec lat 70. XX wieku. Po pierwszym kryzysie naftowym uwaga, nie tylko opinii publicznej, ale także i organizacji na szczeblu rządowym, takich jak: Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (*U.S. Securities and Exchange Commission, SEC*), skierowana została na rady dyrektorów jako na kluczowy element organizacji odpowiadający za ich działania. Regulatorzy szczególnie ważną rolę przypisali w tym czasie komitetom, które ich zdaniem pozwalały członkom rad na poświęcenie większej uwagi i czasu poszczególnym obszarom, za które rada sprawuje odpowiedzialność. SEC jako pierwszy zarekomendował raportowanie komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji. W ślad za SEC podążyły inne organizacje, takie jak: The American Bar Association czy New York Stock Exchange.

Komitety postrzegano w tym czasie jako mechanizm zwiększający odpowiedzialność korporacyjną, ponieważ umożliwiały niezależny nadzór nad działalnością spółek. Warto przy tym podkreślić, że w owym czasie znaczną uwagę przywiązywano do funkcji monitorującej tych komitetów oraz niezależności jej członków. Ponadto, zaczęto przypisywać im coraz większą rolę legitymującą funkcjonowanie spółek, którą dotychczas przypisywano ogólnie radom dyrektorów. Organizacje funkcjonują w pewnym otoczeniu społecznym oraz instytucjonalnym i aby zyskać legitymizację dla swych poczynąń, muszą adaptować swoje działania, dostosowując się do przyjętych norm i standardów. Rady dyrektorów, powołując formalną strukturę, jaką jest komitet, dają jasny i dostrzegalny sygnał na zewnątrz organizacji, zwiększając poziom legitymizacji organizacji. Ponadto, komitety chronią członków rad dyrektorów przed nadmierną ekspozycją na odpowiedzialność. Członkowie rad, którzy nie zasiadają w takim Komitecie, mogą zawsze argumentować, iż podjęli decyzję na podstawie wiedzy uzyskanej od komitetu złożonego z odpowiednich ekspertów (Harrison, 1987).

Od lat 70. XX wieku wskazuje się na kolejne trzy okresy, w których komitety cieszyły się zwiększonym zainteresowaniem (Kaczmarek i Nyuur, 2016). Pierwszy okres nastąpił po publikacji raportu Komisji Cadbury w Wielkiej Brytanii, która została powołana m.in. z powodu rosnącego braku zaufania inwestorów do uczciwości i sprawozdawczości finansowej spółek, szczególnie po upadku kilku z nich (Kaczmarek i Nyuur, 2016). Raport Komisji Cadbury i zawarte w nim rekomendacje stały się pierwszym europejskim zbiorem

dobrych praktyk (Aluchna i Kołodkiewicz, 2018). Od tego czasu popularność i zainteresowanie problematyką ładu korporacyjnego wśród badaczy, praktyków i opinii publicznej stale się zwiększa. Tendencja ta dotyczy również zaleceń dla powoływania wyspecjalizowanych komitetów w ramach rad. To właśnie w latach 90. XX wieku wiele krajów na świecie wprowadziło swoje kodeksy dobrych praktyk i krajowe regulacje prawne (Kaczmarek i Nyuur, 2016; Spira i Bender, 2004), zawierając w nich rekomendacje dotyczące przede wszystkim trzech najbardziej popularnych komitetów: audytu, wynagrodzeń i nominacji. Na drugi istotny okres składa się załamanie rynków związane z bańką internetową oraz skandale finansowe (w szczególności afera Enron, Tyco, Parmalat i WorldCom). Konsekwencją tych wydarzeń było wprowadzenie przez Kongres Stanów Zjednoczonych 30 lipca 2002 roku Sarbanes-Oxey Act regulującej praktyki finansowe spółek i ładu korporacyjnego. Ostatni, trzeci okres dotyczy kryzysu gospodarczego w latach 2007–2009, zapoczątkowanego przez zapaść na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

### 2.3. Istota, rola i zadania komitetów

Powoływanie komitetów w radach jest jednym z przejawów dojrzałości systemów nadzoru korporacyjnego. Proces ten stanowi konsekwencję „dostrzeżenia różnorodności i złożoności zadań stojących przed współczesną radą dyrektorów/radą nadzorczą i wynikającej stąd konieczności wyróżniania w niej struktur zajmujących się bardziej dogłębnie wybranymi strefami jej działania, w szczególności zaś tych, które są narażone na pojawienie się konfliktów interesów” (Dobija i in., 2011, s. 29).

Komitety są coraz częściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym, do którego rada może delegować realizację jej ważnych funkcji i zadań, które często wymagają dodatkowego zaangażowania i specjalistycznej wiedzy. Powoływanie i funkcjonowanie komitetów jest regulowane w systemach ładu korporacyjnego przez tak zwane twarde prawo (wynikające z przepisów prawa państwowego i międzynarodowego) i miękkie prawo (czyli pokrewne prawu instrumenty, np. krajowe kodeksy dobrych praktyk ładu korporacyjnego promowane przez instytucje, takie jak: giełdy i stowarzyszenia emitentów).

Przykładowo, w Polsce kwestie komitetu audytu, ale innych komitetów już nie, reguluje ustawa z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym. Źródłem miękkiego prawa dotyczącego komitetów należy szukać w zbiorze „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016” w zakresie zadań i funkcjonowania komitetów

działających w radzie nadzorczej (przy czym polski zbiór dobrych praktyk odwołuje się do Załącznika I do Zalecenia Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r.).

Wspomniane Zalecenia Komisji Europejskiej dotyczą trzech głównych komitetów: komitetu wynagrodzeń, nominacji i audytu. Koncentracja na trzech komitetach nie oznacza, że rada nie może powoływać innych tego typu struktur. Rada ma elastyczność w tworzeniu komitetów, w zależności od potrzeb może utworzyć ich mniej, ale jasno musi pokazać, w jaki sposób realizuje funkcje przydzielone komitetom. Działalność trzech wymienionych komitetów związana jest z potencjalnie wysokim poziomem ryzyka konfliktu interesów. Komitety mają pomagać w unikaniu tego ryzyka poprzez usprawnianie pracy rady oraz jej wsparcie pozwalające na należyte rozpatrzenie spraw. W zaleceniach szczególną uwagę zwraca się na kwestię niezależności członków komitetów, gdyż zakłada się, iż skutecznie mitygują oni ryzyko związane z obszarami, gdzie występuje potencjalny konflikt interesów. Ponadto zalecenia jasno określają relacje pomiędzy radą a komitetami. Komitety mają wspierać radę w podejmowaniu decyzji, która jako organ spółki ponosi pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Komitety powinny wydawać jedynie zalecenia ułatwiające radzie podjęcie decyzji.

Ważnym dokumentem, który jest źródłem dobrych praktyk dotyczących ładu korporacyjnego dla krajów członkowskich Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju są „Principles of Corporate Governance”. W rozdziale tego dokumentu odnoszącym się do rad, zapisane jest wprost, że „rady powinny rozważyć powołanie wyspecjalizowanych komitetów, by wspierać zaangażowanie całej rady w wypełnianie jej funkcji, w szczególności dotyczących audytu i w zależności od wielkości i profilu ryzyka firmy, także zarządzania ryzykiem oraz wynagrodzeń. Gdy komitety są powołane ich uprawnienia, skład oraz procedury powinny być dobrze sformułowane i zaprezentowane radzie” (G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015, s. 52).

Wymienione wyżej przykłady to oczywiście tylko niektóre zbiory dobrych praktyk, w których szukać można informacji na temat istoty roli i zadań komitetów. Poszczególne państwa wprowadzają krajowe kodeksy praktyk dostosowane do ich warunków. Spółki również w regulaminach funkcjonowania rad regulują zadania i zasady funkcjonowania komitetów, a nierzadko są one także podmiotem osobnych regulaminów.

Dobija i inni (2011, s. 30) wskazują, że kodeksy dobrych praktyk w kwestii komitetów skupiają się przede wszystkim na jego składzie, akcentują rolę niezależnych członków i przedstawiają oczekiwania odnośnie do profesjonalnych umiejętności i doświadczenia członków. Nacisk na te kwestie wynika z przypisywanych komitetom funkcji. Mają być one merytorycznym

i niezależnym doradcą przygotowującym propozycje działań dla rady. Autorzy zwracają uwagę, że regulacje kodeksowe dobrych praktyk szczegółowo określają zadania poszczególnych komitetów, nie regulując jednak kwestii praktyki ich funkcjonowania. Trudno w tych dokumentach o rekomendacje dotyczące kwestii częstotliwości i sposób organizacji spotkań informowania rynku o obecności komitetów i prowadzonej działalności oraz współpracy komitetu z radą.

## 2.4. Główne trendy w badaniach komitetów

Jak wskazuje przeprowadzony w ostatnich latach przez Kaczmarek i Nyuur (2016) systematyczny przegląd literatury dotyczący specjalistycznych komitetów powoływanych w radach, badania z tego obszaru dotyczą głównie trzech komitetów: audytu, wynagrodzeń i nominacji. Najwięcej omawianych w tym przeglądzie publikacji odnosi się do komitetów audytu. Artykuły zawierające analizy innych komitetów, przykładowo dotyczące komitetu ds. ładu korporacyjnego i komitetu do spraw ryzyka, stanowią niewielki odsetek publikowanych prac. Warto zwrócić uwagę, że w przywołanej pracy nie ma nawet krótkiej wzmianki o komitecie strategii.

W badaniach poświęconym komitetom, podobnie jak w innych badaniach ładu korporacyjnego (Daily i in., 2003; Durisin i Puzone, 2009; Pugliese i in., 2009) dominują analizy spółek amerykańskich z użyciem metod ilościowych. Większość z artykułów osadzona jest w dyscyplinach zarządzania i jakości oraz w teorii rachunkowości, nieco mniej w dziedzinie ekonomii i teorii finansów. Główną ramą teoretyczną dla badań była teoria agencji, dominująca także w badaniach ładu korporacyjnego (Durisin i Puzone, 2009). Kaczmarek i Nyuur (2016) podkreślają, że dotychczasowe analizy skupiają się przede wszystkim na spełnianiu dobrych praktyk i badaniu obecności lub braku tych komitetów. Mniej uwagi poświęcono analizie, w jaki sposób komitety wypełniają przypisane im funkcje i zadania. Autorzy przeglądu, przedstawiając rekomendacje dalszych kierunków badań, wskazują na potrzebę odkrycia tego, co się dzieje wewnątrz komitetów funkcjonujących w radach i na rozszerzeniu analiz innych typów komitetów niż komitet audytu.

W światowej literaturze można znaleźć wiele opracowań na temat trzech najważniejszych komitetów: audytu (Brennan i Kirwan, 2015; Chan i Li, 2008; Klein, 2002; Spira i Bender, 2004), wynagrodzeń (Carson, 2002; Spira i Bender, 2004; Strobl i in., 2016) i nominacji (Carson, 2002; Kaczmarek i in., 2012a). W Polsce komitety także doczekały się szeregu opracowań. Badano komitety audytu (np. Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija i in., 2011;

Wieczorek, 2012) oraz komitety wynagrodzeń (Słomka-Gołębiowska, 2013a, 2013b; Wieczorek, 2012). W przeglądzie literatury przedstawionym w mojej pracy skupiono się na opracowaniach dotyczących komitetów strategii, które są głównym tematem badań niniejszej publikacji i którym poświęcono w dotychczasowej literaturze stosunkowo niewiele miejsca.

## **2.5. Komitety strategii – przegląd badań**

O Komitecie strategii, który jest głównym podmiotem badania, wiadomo niewiele, a dotychczasowy dorobek skupia się na spółkach amerykańskich. Poniżej zaprezentowano nieliczne artykuły, które poruszają badaną tematykę. Komitet strategii rozumiany jest jako wyodrębniona grupa członków rady nadzorczej (dyrektorów), która ma dodatkowe zadania i obowiązki związane z analizą i oceną strategicznych decyzji i działań organizacji.

### **2.5.1. Metodyka przeglądu badań dotyczących komitetów strategii**

W celu określenia istniejącego stanu wiedzy dotyczącej komitetów strategii przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu w następujących krokach. W bazie danych Web of Science na dzień 15 czerwca 2020 zidentyfikowano 553 artykuły dla słów kluczowych: „strategy committee”, „strategic committee”, „strategic development committee”, „long range planning committee”. Przeszukania baz ograniczono do artykułów z kategorii: ekonomia, biznes, zarządzanie. W przeciwieństwie do przeglądu zamieszczonego w poprzednim rozdziale nie ograniczono czasopism do listy Journal Citation Report (JCR).

Na podstawie analizy abstraktów zidentyfikowano tylko 3 artykuły, w których *expressis verbis* omawiano kwestię komitetów strategii. Pozostałe artykuły zidentyfikowano metodą kuli śniegowej na podstawie bibliografii i cytowań. Dodatkowo znaleziono jedną pozycję książkową w literaturze polskojęzycznej. Ostatecznie, w przeglądzie uwzględniono 10 publikacji międzynarodowych pochodzących z czasopism: „Harvard Business Review” (3), „Journal of Business Strategy” (1), „California Management Review” (1), „The Journal of Law and Economics” (1), „Long Range Planning” (2) oraz „International Journal of Contemporary Management” (1), „International Journal of Innovation Management” (1).

### 2.5.2. Początki dyskusji na łamach „Harvard Business Review”

Jak wspomniano w rozdziale pierwszym, poświęconym przeglądowi literatury dotyczącej zaangażowania rad w strategię, najwcześniejsze artykuły dotyczące tej tematyki były zorientowane praktycznie i ukazywały się głównie w amerykańskim czasopiśmie „Harvard Business Review”. Podkreślano w nich najczęściej bierność rad i konieczność ich większego zaangażowania w strategię. Były to, także lata zintensyfikowanych ruchów reformatorskich dotyczących ładu korporacyjnego, co opisano wcześniej.

Jednym z pierwszych badaczy komitetów strategii, który pisał o nich w literaturze przedmiotu<sup>5</sup> był Felton (1979). W „Harvard Business Review” przedstawił on w formie studium przypadku formowanie się komitetu strategii w firmie Jones Industries. Prezes tej spółki w odpowiedzi na podnoszone przez jednego z członków rady dyrektorów wątpliwości dotyczące, przede wszystkim tego, skąd członkowie rady mogą wiedzieć, czy strategię obrane przez poszczególne dywizje są najlepszymi z możliwych, czy przyjęte założenia są poprawne oraz czy są spójne ze strategią całej spółki, powołał doraźny komitet strategiczny. Jego głównym zadaniem miał być przegląd procesu dotyczącego powstawania strategii na poziomie firmy i jej dywizji oraz rekomendowanie usprawnień tego procesu.

W odpowiedzi na tę publikację, w kolejnym numerze ukazał się artykuł Wommacka (1979), w którym autor przekonywał czytelników, że do najważniejszych funkcji rady dyrektorów należy zatwierdzanie i rekomendowanie zmian dotyczących kierunków rozwoju organizacji przedstawianych przez wyższą kadrę menedżerską. Funkcje te są niezwykle istotne, a w praktyce często nie przywiązuje się do nich dużej wagi. Wommack jest zwolennikiem powoływania specjalistycznych komitetów strategii, gdyż jego zdaniem najbardziej efektywne rady wykonują swoją pracę za pośrednictwem tego typu struktur, a zatem taki komitet pozwalałby radzie zaangażować się bardziej w strategię. Poza tym, jeśli taki komitet funkcjonuje w radzie, to kadra menedżerska czuje się w obowiązku, by odpowiednio organizować się, ustalać długofalowe cele oraz opracowywać filozofię swojej strategii.

W kolejnym roku, w „Harvard Business Review” ukazał się inny artykuł, tym razem autorstwa znanego teoretyka strategii Kennetha R. Andrews (1980). Autor wskazał we wstępie do niego na niewielki oddźwięk dwóch

---

<sup>5</sup> Henke (1986) wskazuje na jeszcze wcześniejsze pozycje książkowe autorów, takich jak: J.M. Jordan, J.K. Loudon, H. Koontz, C.C. Brown czy R.K., w których opisywane były praktyki zaangażowania członków rad w strategię, w tym kwestie zaangażowania zewnętrznych członków oraz korzystanie ze specjalistycznych komitetów w procesie planowania strategicznego.

wspomnianych publikacji oraz na małe zainteresowanie komitetami strategii, pomimo że w owym czasie komitety audytu, wynagrodzeń oraz odpowiedzialności społecznej stały się dosyć powszechne. Jego zdaniem może to wynikać po pierwsze z tego, że sami prezesi działają na podstawie intuicyjnych, inkrementalnych strategii, które nie są przez nich wprost artykułowane czy analizowane. Trudno tym samym formalnie przedstawić je radzie i oczekiwać, by uczestniczyła ona w procesie strategii. Po drugie, może być też tak, że niektórzy prezesi są przekonani o tym, iż zewnątrzni członkowie rad mają zbyt małą wiedzę na temat firmy lub że ingerencja rady w proces może zmniejszyć pozycję dyrektorów wykonawczych w firmie, a zatem nie zależy im, by angażować członków niewykonawczych rady w strategię. Mimo wszystko, Andrews przekonuje, że komitety pozwalają na optymalne wykorzystanie kwalifikacji i czasu zasiadających w nich członków i umożliwiają także zdobycie im niezbędnej wiedzy oraz tworzą odpowiednią przestrzeń na prezentowanie nierzadko delikatnych kwestii.

Andrews szczegółowo omawia swoje rekomendacje oraz opisuje zaobserwowane praktyki związane z komitetem strategii w dwóch obszarach:

- Kompozycja i funkcjonowanie

W skład komitetów strategii powinni wchodzić skrupulatnie dobrani członkowie zewnątrzni rady, którzy historycznie wykazali zainteresowanie i talent w strategicznych kwestiach podnoszonych na posiedzeniach rady. Inną opcją jest zrekrutowanie nowych członków rady, z założeniem, że będą oni członkami tego komitetu. Pierwszy etap funkcjonowania komitetów strategii stanowi przegląd przyjętej w spółce strategii, w tym tych dla poszczególnych segmentów biznesu. Kolejnym krokiem jest organizacja spotkań, których celem będzie dyskusja nad potencjalnym ryzykiem, opcjami biznesowymi, inwestycjami oraz projektami. Następnie komitet ocenia mocne i słabe strony strategii i rozważa jak można ją wykorzystać i zmieniać. Zanim wnioski trafią na radę, komitet strategii konsultuje się z zarządem.

- Charakter dyskusji

Dyskusje w komitetach mają mniej formalny i poufny charakter niż te na posiedzeniach rady. Zdarza się, że prezesi zaznajamiają członków komitetu z trudnymi wyzwaniem stojącymi przed spółką, zanim byli gotowi przedstawić je radzie. Komitet stanowi soczewkę skupiającą różne punkty widzenia, a jednocześnie rozprasza potencjalne uprzedzenia poszczególnych członków rady. Komitet może też skutecznie przydzielać odpowiednie zagadnienia do analizy najbardziej wykwalifikowanym i zainteresowanym w temacie członkom.

### 2.5.3. Pierwsze badania naukowe na dużych zbiorach danych

W 1986 roku do dyskusji dołączył Henke (1986), który zwrócił uwagę na to, że dotychczasowe artykuły dotyczące zaangażowania rad w strategię, w tym komitetów strategii, bazują na doświadczeniach autorów z jedną lub maksymalnie kilkoma radami. Henke przeprowadził pierwsze badania na podstawie ankiet na szerszą skalę, w których przebadał 234 członków rad pochodzących z największych amerykańskich firm produkcyjnych.

Henke (1986) wyróżnił trzy rodzaje rad: takie, które powołały komitet strategii, takie których członkowie twierdzą, iż angażują się w proces planowania strategicznego jako cała rada oraz takie, których członkowie deklarują, że nie angażują się w proces planowania strategicznego. Z badań wynikało, że większość członków rad nie postrzega swoich organów jako zaangażowanych w strategię, czyli utożsamiają się z trzecią grupą (61,7%). Jeśli rady angażują się w proces strategii, to ich członkowie deklarowali, że robią to jako cały organ (25,1%). Najmniej z badanych deklarowało, że zaangażowanie rady w strategię odbywa się poprzez specjalny komitet strategii (13,2%).

Zaangażowanie rad badano za pomocą dwóch wskaźników: aktywności rady w procesie planowania strategicznego oraz wpływu rady na ten proces. Henke weryfikował deklaracje odnośnie do wskaźników poprzez ocenę aktywności na różnych etapach 9-stopniowego procesu planowania strategicznego. Okazało się, że rady w rzeczywistości angażują się w większym stopniu w strategię niż deklarują to ich członkowie. Inny ciekawy wynik tych badań wskazuje na istotną rolę w procesie komitetów strategii.

Wyniki badań Henkego były ważne, wskazały bowiem, że tam, gdzie powołany jest komitet strategii, rady są bardziej aktywne w procesie planowania strategicznego. Mają, także silniejszą rolę inicjującą myślenie strategiczne niż te rady, które deklarują, że jako cały organ spółki angażują się w proces strategii lub takie, które deklarują, że nie angażują się w ten proces. Rady posiadające komitet strategii mają także silniejszą rolę zatwierdzającą strategię, jednak w tym wypadku efekt posiadania komitetu nie jest tak istotny. Rady mające komitety są ponadto bardziej zaangażowane w zarządzanie w organizacji na różnych jej poziomach, od najniższego funkcjonalnego poziomu po ten na najwyższych szczeblach. Mają także większy wpływ na decyzje strategiczne, w szczególności na te podejmowane na najwyższym poziomie korporacyjnym.

Pozostałe wyniki analizy przeprowadzonej przez Henkego dotyczą członków wchodzących w skład komitetu strategii, jego przewodniczącego oraz harmonogramu spotkań. W kwestii członkostwa i przewodniczącego badania wskazują, że ważną rolę odgrywa kwestia czy są to zewnątrzni, czy wewnątrzni

członkowie rady (czy są to członkowie rady pochodzący ze spółki, czy spoza organizacji). Komitety, w których większość jego członków pochodzi spoza organizacji lub są przez nich kierowane, mają tendencje do skupiania się na aktywnościach związanych z otoczeniem (analizach i monitoringu otoczenia). Z kolei komitety zdominowane lub kierowane przez wewnętrznych członków koncentrują się na tematach dotyczących spraw spółki, takich jak alokacja zasobów, czy planowanie operacyjne. Kształtując skład komitetu strategii przewodniczący rady powinien zadbać o pewien balans lub zdecydować na co należy postawić nacisk. Zdaniem autora, dobrze, żeby komitet spotykał się około raz na kwartał, co pozwoli nie tylko na odpowiedzialne planowanie, lecz także monitorowanie działań kadry menedżerskiej. Podsumowując, autor podkreśla, że powołanie komitetu strategii jest niezbędne, gdyż zapewnia „ustrukturyzowane, sformalizowane zaangażowanie rady w planowanie strategiczne w firmie” (Henke, 1986, s. 94).

Kolejnym naukowcem, który zajmował się komitetami strategii, był Harrison (1987). Na podstawie analizy raportów 753 dużych amerykańskich firm zidentyfikował on komitety strategii jako nową formę organizacji pracy w ramach rad dyrektorów. Z przebadanych spółek 15 posiadało wspomniany komitet. Ich liczebność wynosiła od 3 do 10 członków. Harrison zwraca uwagę, iż liczba komitetów w badanych spółkach może być zaniżona, ponieważ nie było w owym czasie obowiązku zgłaszania faktu posiadania takiego komitetu. Niska ich liczba może być, także konsekwencją umiarkowanego zaangażowania rad w procesy strategiczne.

Harrison w swoim artykule wskazuje na powszechne występowanie dwóch rodzajów komitetów w ramach rad dyrektorów. Pierwsze to takie, które wspierają działania operacyjne i doradzają w kluczowych procesach decyzyjnych. Przykładami takich komitetów są komitety wykonawcze (*executive committees*) czy komitety finansowe (*financial committees*). Rola drugiego typu komitetów koncentruje się na monitorowaniu działań zarządu i ochronie praw akcjonariuszy, typowymi przykładami takich komitetów są: komitet audytu, wynagrodzeń czy nominacji, złożone w większości z zewnętrznych członków rad. Zdaniem Harrisona komitetu strategii nie sposób przyporządkować jednoznacznie do jednej z tych dwóch kategorii, ponieważ może on zarówno angażować się w proces tworzenia strategii, jak i nadzorować jego realizację.

Nie tylko rady, ale całe spółki mogą czerpać korzyści z posiadania komitetu strategii. W przypadku dużych, zdywersyfikowanych korporacji, komitety strategiczne mogą być pomocne w obliczu wysokiego ryzyka, działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w sytuacji wejścia na rynki globalne lub zmiany prezesa. W mniejszych spółkach jak podkreśla Harrison, komitet strategii może być jedynym źródłem wsparcia dla prezesa w spra-

wach strategicznych, szczególnie w sytuacjach, gdy firmy te nie korzystają z zewnętrznych konsultantów. Ponadto Harrison twierdzi, że główna rola komitetu powinna polegać na formułowaniu strategii, a funkcja nadzoru nad strategią do całej rady. Zdecydowanie największą korzyścią dla firm jest jednak po prostu czas, którego generalnie nie mają rady nadzorcze i jaki komitety poświęcają na spotkaniach zagadnieniu strategii.

Dekadę później, w artykule Klein (1998), w którym autorka badała związek pomiędzy wynikami firmy a strukturą komitetów w ramach rady i ról dyrektorów wchodzących w ich skład, wymieniane są komitety mające *de facto* funkcję komitetu strategii. Autorka zamiennie używa, jednak różnych pojęć: „long term investment committee”, „investment committee”, „strategic development committee”, „strategic issues committee”, „finance committee”. Próbuje krótko podsumować tę pracę, warto zauważyć, że Klein uważa, że zadaniem komitetów długoterminowych inwestycji jest przede wszystkim przeglądanie i zatwierdzanie długoterminowych projektów. Wymaga to, jednak od członków rad dyrektorów czasu i szczegółowej wiedzy na temat spółki. Wiedzy tej zdaniem autorki nie posiadają zewnętrzni dyrektorzy, którzy zgodnie z teorią agencji cenieni są jako członkowie pozostałych komitetów. Wyniki wskazują, że na członków komitetu długoterminowych inwestycji najczęściej wybierani są dyrektorzy wewnętrzni. Spółki, które zatrudniają wewnętrznych dyrektorów w komitetach zajmujących się inwestycjami długoterminowymi, miały lepsze wyniki finansowe niż inne spółki (Klein, 1998).

#### 2.5.4. Najnowsze badania

Po okresie zainteresowania komitetami strategii ich temat nie pojawia się przez pewien czas w literaturze przedmiotu. Kolejna krótka wzmianka na temat komitetów strategii, którą udało się zidentyfikować od publikacji Klein, znajduje się w 2010 roku w artykule dotyczącym praktyk zaangażowania rad dyrektorów w strategię (wykorzystującym teorię strategii jako praktyki). Jeden z badanych członków rady dyrektorów wymienia komitet strategii jako przykład sformalizowania procesów strategicznych i definiuje czterostopniowy strategiczny proces, który funkcjonuje w przedsiębiorstwie. Na pierwszym etapie menedżerowie wyższego szczebla opracowują strategię, konsultując się z czteroosobowym komitetem strategii. W drugim etapie komitet przedstawia strategię całej radzie, która zatwierdza propozycję, a następnie zarząd łączy ją z pięcioletnim planem. W ostatnim etapie zarząd przygotowuje budżet i plan operacyjny (Hendry i in., 2010).

Komitety strategii pojawiły się w ostatnich latach w polskiej literaturze przedmiotu (Jeżak i in., 2016). Autorzy publikacji wskazują na powoływanie

komitetów ds. strategii jako na jeden z najnowszych trendów w ładzie korporacyjnym. Badani przez nich członkowie rad nadzorczych w Polsce wskazywali na tę praktykę jako na taką, która w największym stopniu może przyczynić się do poprawy skuteczności rad nadzorczych. Komitet strategii ich zdaniem mógłby odgrywać kluczową rolę w procesie wyboru najlepszej strategii oraz w doradzaniu zarządom przy wyborze nowych rozwiązań biznesowych.

Kolejną pracą, która analizowała komitety strategii, był tekst Kołodkiewicz, Kuczary i Zdziarskiego (2017). Materiał poddany analizie w tym artykule pochodzi z większego projektu, którego celem stało się zbadanie udziału rad nadzorczych w procesach o strategicznym znaczeniu i tworzeniu wartości firmy w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Spośród 22 celowo dobranych, posiadających doświadczenie w wielu organizacjach członków rad nadzorczych, z którymi przeprowadzono wywiady, dziesięciu miało doświadczenie związane z komitetami strategii. Analiza przeprowadzonych z nimi wywiadów wykazała, że komitet strategiczny jest rozwiązaniem strukturalnym, które wspiera zaangażowanie rady w proces strategiczny, a także przedstawia swoje rekomendacje zarządowi. Ważnym efektem pracy tego komitetu jest możliwość głębszego zrozumienia problematyki o istotnym znaczeniu w procesie formułowania strategii. Członkowie komitetu rekomendują rozwiązania dotyczące strategii radzie, która to podejmuje ostateczne decyzje. Komitet strategii może być stały lub powoływany ad hoc w przypadku zaistniałej potrzeby. Wyniki wskazują, że komitety strategii pojawiają się częściej w dużych firmach o złożonej strukturze, a o powołaniu do komitetu decyduje, nie tylko wiedza i doświadczenie członków rad, ale ważnym determinantem jest także chęć członka rady do zaangażowania się w dodatkową pracę.

Badania prowadzone na innowacyjnych rosyjskich spółkach i dotyczące ich wydatków na badania i rozwój wskazują, że innowacyjne firmy, które powołują komitet strategii, mają przeciętnie wyższe wskaźniki rentowności aktywów (ROA) niż firmy, które takiego komitetu nie powołały. W przywołanym badaniu na 183 spółki 44% raportowały komitet strategii. Najbardziej popularny stał się w branżach: energetycznej, metalurgicznej i chemicznej (Berezinets, Berezkin, Ilina i Naoumova, 2019).

Hermanson i inni (2020) badali proces planowania strategicznego stosowany w radach dyrektorów w spółkach, które korzystały z komitetów planowania strategicznego i porównywały je do takich, które angażowały pełną radę w nadzór nad planowaniem strategicznym. Materiał do badania stanowiły wywiady z 20 członkami amerykańskich rad dyrektorów pochodzących z obydwu rodzajów organizacji. Zdaniem badaczy między radami dyrektorów a zarządami istnieje szereg napięć w zakresie odpowiedzialności za planowanie strategiczne. Napięcia te wynikają z asymetrii informacji

między tymi organami (*information process theory*) oraz ich roli. Patrząc na ten problem z punktu widzenia teorii agencji zarząd jest odpowiedzialny za strategię, rada dyrektorów powinna, zaś ten proces nadzorować. Przyjmując perspektywę teorii zależności rada dyrektorów może stanowić cenne źródło doradztwa w kwestiach strategicznych. W miarę jak firmy stają się coraz bardziej złożone, potrzebne jest zrównoważone połączenie perspektyw teorii zależności agencji i zależności od zasobów w celu uzyskania lepszych procesów organizacyjnych i wyników. Członkowie rad nadzorczych, chcąc sprostać jednocześnie wymaganiom wynikającym z tych przeciwstawnych sposobów myślenia, formalizują swój udział w procesie planowania strategicznego, tworząc komitety strategii. Zgromadzony materiał badawczy doprowadził zespół do następujących wniosków:

- 1) zastosowanie komitetów strategii może umożliwić radom dyrektorów lepsze zarządzanie sprzecznymi wymaganiami, w zakresach zarówno kontroli, jak i współpracy w ich relacjach z kierownictwem oraz konkurującą logiką instytucjonalną, która wynika z tego paradoksu;
- 2) zastosowanie komitetów strategii daje radom dyrektorów narzędzie, by lepiej radzić sobie z rolą wynikającą z teorii zależności od zasobów, polegającą na dostarczaniu wiedzy i porad dla zarządu, a także wspomaganie w formułowaniu strategii;
- 3) stosowanie komitetów strategii może prowadzić do zwiększonego poziomu zadowolenia z procesu planowania strategicznego na poziomie rady dyrektorów i jego postrzeganej skuteczności;
- 4) rola komitetów strategii w planowaniu strategicznym staje się bardziej istotna wraz z wyższym stopniem zmian w środowisku zewnętrznym i szybszym rozwojem organizacji;
- 5) gdy organizacje osiągają określony rozmiar lub zakres, niektóre rady dyrektorów są bardziej skłonne do ustanawiania komitetów strategii w celu zapewnienia większej formalności w procesach planowania strategicznego;
- 6) w przypadku niektórych dużych firm ze starszymi, doświadczonymi członkami rady dyrektorów, wady korzystania z komitetów strategii mogą przeważać nad zaletami.

O komitetach strategii pisał także Rogatko (2021) w kontekście komunikacji między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych. Członkowie rad nadzorczych w pogłębionych wywiadach wspominali o zaletach komitetów strategii, które ich zdaniem intensyfikują tę komunikację, w szczególności poprzez organizację częstych spotkań, w tym specjalnych warsztatów. Komitet strategii może poza tym inicjować i komentować wyniki prac zarządu.

## 2.6. Dobre praktyki w zakresie komitetów strategii w Europie

W celu przedstawienia rekomendacji europejskich kodeksów dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii przeprowadzono analizę właściwych regulacji. W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane najważniejsze zalecenia wynikające z tych dokumentów. Do przeglądu wybrano zbiory dobrych praktyk pochodzące z 27 krajów należących do Unii Europejskiej oraz z Wielkiej Brytanii i Rosji<sup>6</sup>, zebrane na stronach internetowych European Corporate Governance Institute. Analiza dokumentów pod kątem rekomendacji w zakresie komitetów strategii została przeprowadzona na dzień 7 lipca 2020 roku. Do badania wybrano aktualne na dany dzień zbiory dobrych praktyk znajdujące się na stronach instytutu.

Wśród krajów należących do Unii Europejskiej, jedynie w Belgii kod dobrych praktyk pośrednio wspomina o komitetach strategii w Zasadzie 4.2 (The 2020 Belgian Code on Corporate Governance, 2020). W pozostałych krajach Unii Europejskiej analizy wykazały brak bezpośrednich odniesień do komitetów strategii w ramach kodeksów ładu korporacyjnego, co podkreśla unikalny charakter belgijskiego podejścia w tym zakresie. Co jednak ważne, nie zaleca on korzystania z komitetu strategii, przynajmniej w kwestii formułowania strategii. Jasno jest w nim wskazane, iż to zadanie nie powinno być kierowane do żadnego stałego komitetu. Belgijski przypadek i zapisy w zasadach ładu korporacyjnego są o tyle ciekawe, że spółki funkcjonujące w tym kraju mogą powoływać rady dyrektorów lub rady nadzorcze i zarządy. Autorzy kodeksu rozróżniają w nim te dwie formy i w zależności od przyjętego systemu rekomendują nieco inną rolę tych organów. Ogólnie rady jako cała struktura organizacyjna powinny wyznaczać strategię firmy: „2.1 Rada powinna dążyć do tworzenia trwałej wartości przez firmę, poprzez ustalanie strategii firmy, ustanowienie odpowiedzialnego i etycznego przywództwa oraz monitorowanie wyników firmy” (Zasada 2.1), ale już rada dyrektorów powinna dokonywać regularnych przeglądów strategii na podstawie rekomendacji, rada nadzorcza zaś zatwierdzać i przeglądać (Zasada 2.5).

Innym przykładem kodu praktyk, lecz spoza krajów Unii Europejskiej, jest Rosyjski Kodeks Dobrych Praktyk z 2014 roku, który zawiera rekomendacje dotyczące posiadania komitetu planowania strategicznego. Kluczowym zadaniem tego typu komitetu jest „wspieranie zwiększania efektywności biz-

---

<sup>6</sup> Zdecydowano się na rozszerzenie zbioru o Rosję z uwagi na zidentyfikowany w przeglądzie literatury artykuł dotyczący komitetów strategii w Rosji oraz przywołanie tego zbioru dobrych praktyk w kontekście komitetów strategii w książce „Komitety rad nadzorczych” (Dobija i in., 2011).

nesowej firmy w perspektywie długoterminowej”. Do niego należy udział we wstępnych dyskusjach dotyczących kluczowych kwestii strategicznych dla przedsiębiorstw, a także przedstawianie zaleceń całej radzie. Komitet, ponadto powinien odgrywać szczególną rolę w: wyznaczaniu strategicznych celów spółki i kluczowych obszarów operacyjnych, wypłacie dywidendy, ewaluacji długookresowej produktywności, w udzielaniu rad dotyczących polityki rozwoju bazującej na rynkowych trendach oraz wynikach firmy, a także jej konkurentów (Corporate Governance Code Russia, 2014, s. 9).

Podsumowując, analiza europejskich zbiorów dobrych praktyk wskazuje, że jedynie rosyjski kod dobrych praktyk posiada odrębne zapisy dotyczące komitetów strategii. Nie oznacza to, że temat strategii nie jest poruszany w zbiorach dobrych praktyk lub traktowany jako kwestia nieistotna. Wręcz przeciwnie, większość analizowanych dokumentów podkreśla ważną rolę rad w strategii. Również, jeśli chodzi o powoływanie komitetów, w większości dokumentów zaleca się ich tworzenie w zależności od potrzeb spółki. Bardziej szczegółowe zalecenia dotyczące powoływania i funkcjonowania komitetów dotyczą tych do spraw audytu, wynagrodzeń i nominacji. Na podstawie analizy europejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego można wnioskować, że komitety strategii nie są na tyle popularnym organem powoływanym w ramach rad, aby istniała potrzeba dodatkowego regulowania zjawiska. Można też wysnuć przypuszczenie, że regulatorzy koncentrują się bardziej na roli kontrolnej rad niż na ich roli strategicznej i z tego wynika m.in. wyeksponowana rola komitetów o charakterze nadzorczym.

## 2.7. Dobre praktyki w zakresie komitetów strategii w Polsce

Z uwagi na pogłębiony charakter badań w Polsce i wydanie przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie nowego zbioru dobrych praktyk w 2021 roku, przeanalizowano dodatkowo dla tego kraju regulacje w zakresie powoływania specjalistycznych komitetów w radach nadzorczych.

Z badań wynika, iż członkowie rad nadzorczych są zobligowani ustawą z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym do powoływania komitetów audytu. Powoływanie innych komitetów, takich jak: komitet wynagrodzeń, komitet nominacji czy komitet strategii, jest zaś dobrowolne. Choć żadne akty prawne nie regulują ich powstawania i funkcjonowania, to Zasady Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 rekomendowały w Zasadzie II.Z.10.2., by rada nadzorcza, składając sprawozdanie z działalności uwzględniała informacje na temat składu komitetów i liczby posiedzeń w raportowanym okresie. Sto-

sowanie tych rekomendacji przez spółki nie jest obligatoryjne, jednak spółki mają obowiązek w myśl zasady „stosuj lub wyjaśnij” (*comply or explain*) do raportowania na temat ich zastosowania. Dodatkowo zasady dobrych praktyk z 2016 roku w zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej, odsyłały do Załącznika I do Zalecenia Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r. Zalecenia te nie zawierają w sobie bezpośrednich rekomendacji do tworzenia komitetów strategii czy wytycznych dotyczących ich funkcjonowania.

Rada GPW w 2021 roku przyjęła nowe zasady ładu korporacyjnego – „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021”. Jest to kolejna wersja zbioru zasad ładu korporacyjnego, która w kwestii komitetów nie zmieniła się znacząco. Usunięto z nich odwołanie do Zaleceń Komisji Europejskiej. Do rekomendacji dotyczącej raportowania składu i ilości spotkań dodano zapis o umieszczaniu w raporcie podsumowania działalności komitetów. Poza tym, w zadaniach rady nadzorczej doszedł nowy zapis odnoszący się do jej pracy. Choć jest w nim napisane wprost, że rada nadzorcza w swojej działalności powinna wykorzystywać wyniki prac swych komitetów, rekomendacja ta pozostawia szerokie pole do interpretacji: „Rada nadzorcza pracuje w kulturze debaty, analizując sytuację spółki na tle branży i rynku na podstawie materiałów przekazywanych jej przez zarząd spółki oraz systemy i funkcje wewnętrzne spółki, a także pozyskiwanych spoza niej, wykorzystując wyniki prac swoich komitetów.”

Z powyższego opisu wyłania się obraz polskiego ładu korporacyjnego, w którym komitety strategii są powoływane i funkcjonują pomimo braku bezpośrednich przepisów i dobrych praktyk je rekomendujących.

## 2.8. Podsumowanie

Celem rozdziału było zarysowanie tematyki dotyczącej komitetów działających w radach i pokazanie na tym tle wiedzy dostępnej na temat komitetów strategii. W rozdziale pierwszym zidentyfikowano lukę w literaturze przedmiotu dotyczącą zaangażowania rad w strategię oraz fakt, iż komitety strategii nie pojawiają się praktycznie w tej dyskusji. W rozdziale drugim potwierdzono tę lukę badawczą, pokazując, że komitety strategii również nie wzbudzają szczególnego zainteresowania naukowców zajmujących się badaniem komitetów. Po krótkim okresie początkowego zainteresowania i popularności, komitety ds. strategii przestały w kolejnych latach przyciągać uwagę badaczy w takim stopniu, jak miało to miejsce w przypadku innych komitetów.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury nasuwają się trzy główne wnioski. Po pierwsze, jest stosunkowo mało opracowań dotyczących aktywności komitetów strategii. Niewątpliwie reformy ładu korporacyjnego w ostatnich latach i wynikające z nich rekomendacje zawarte w kodeksach dobrych praktyk i regulacjach zmuszają rady do skupienia się na wypełnianiu wynikających z nich wymagań i obowiązków, ograniczając znacząco czas, który można przeznaczyć na omawianie strategicznych kwestii (Hendry i in., 2010). Główny nacisk kładziony jest na niezależność i kontrolę, które to zdaniem niektórych naukowców nie służą zaangażowaniu rady w strategię (Pugliese i in., 2009). Innym możliwym wyjaśnieniem uzyskanym na podstawie literatury przedmiotu jest to, że rady nie raportują komitetów lub po prostu członkowie rad nie angażują się w budowę albo ocenę strategii w spółkach.

Po drugie, komitety strategii funkcjonują od lat w niewielkiej liczbie spółek w różnych krajach. Na tle innych komitetów jest to o tyle ciekawe, że powoływane są pomimo braku bezpośrednich rekomendacji, co pokazał przegląd europejskich dobrych praktyk. Prawdopodobnie większość reguł ich funkcjonowania została wypracowana w praktyce konkretnych firm, ponieważ członkowie rad, którzy widzą potrzebę powołania komitetu strategii, nie mają w zasadzie dostępnej ogólnej wiedzy o dobrych praktykach działania takiej struktury. Nasza wiedza o tym, co te komitety w rzeczywistości robią, innymi słowy jaka jest ich praktyka funkcjonowania, jest dotychczas ograniczona.

Trzeci wniosek jest taki, iż komitety strategii nie pełnią wprost ani doradczych, ani monitorujących funkcji, a naukowcy do tej pory mają problem z teoretycznym wyjaśnieniem fenomenu ich powstawania i funkcjonowania. Być może najprostszym wyjaśnieniem tego stanu mógłby być fakt, że tak naprawdę nie wiadomo co się dzieje wewnątrz tych komitetów i co w praktyce robią ich członkowie, a to stanowi także uzasadnienie dla potrzeby prowadzenia badań w tym zakresie.

## Rozdział 3

# Strategia jako praktyka

### 3.1. Wprowadzenie

Jak zasygnalizowano we wstępie do książki inspiracją do rozpoczęcia projektu badawczego był paradoks zaobserwowany w trakcie badania wstępnego. Z jednej strony członkowie rad nadzorczych pytani o swoje i innych członków zaangażowanie w strategię w spółkach, zwracali szczególną uwagę na komitet strategii, a z drugiej strony przegląd literatury wskazuje, że komitet ten został opisany w literaturze czy raportach dotyczących funkcjonowania rad bardzo zdawkowo. Nie wspominały o nim, także prawie żadne kodeksy dobrych praktyk. Postanowiono, więc rozpocząć eksplorację tego fenomenu od bliższego przyjrzenia się temu, czym zajmuje się ów komitet, a właściwie jego członkowie. Poszukując podejścia badawczego akcentującego rzeczywiste działania w obszarze tworzenia i wdrażania strategii, wybrano szybko rozwijający się nurt traktowania strategii jako praktyki (*Strategy as practice*). Strategia jako praktyka właściwie nie jest opisana w polskiej literaturze, poza artykułem Stańczyk-Hugiet (2014), w którym badaczka przedstawia pola eksploracji społeczności badaczy skupionych wokół sieci badawczej *Strategy As Practice International Network (SAP-IN)*.

Poniższy rozdział rozpoczyna się od krótkiej charakterystyki podejścia badawczego strategii jako praktyki i wskazania, dlaczego jest ono ramą teoretyczną moich badań. Następnie osadzono to podejście w szerszym kontekście zwrotu ku praktyce (*practice turn*) (Reckwitz, 2002; Schatzki, Cetina i von Savigny, 2001) w nauce i pokazano jego relacje z innymi tradycjami badawczymi w zarządzaniu strategicznym. W kolejnym podrozdziale zdefiniowano i opisano trzy podstawowe pojęcia używane w wykorzystywanym podejściu:

„praktyki”, „praxis” i „praktyków”. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań dotyczących rad i komitetów wykorzystujących podejście strategii jako praktyki. Rozdział zakończono podsumowaniem, w którym opisano potencjał wynikający z zastosowania strategii jako praktyki w badaniu komitetów strategii.

### 3.2. Podejście badawcze strategia jako praktyka

Strategia jako praktyka (*Strategy as practice, SAP*) jest podejściem badawczym, które intensywnie rozwija się w obszarze zarządzania strategicznego od wczesnych lat dwutysięcznych (Golsorkhi i in., 2015). Powstanie nowego kierunku badań zwiastowały dwie ważne publikacje autorstwa Knightsa i Morgana (1991) oraz Whittingtona (1996), których autorzy wykorzystali dorobek socjologii, aby spojrzeć na strategię jako na praktykę społeczną. Takie podejście wyrosło na bazie niezadowolenia grupy naukowców z dotychczas stosowanych metod oraz ram badawczych w zarządzaniu strategicznym, które ich zdaniem przestały koncentrować się wokół ludzi (menedżerów i pracowników) i ich działań (Hambrick, 2004).

W perspektywie strategii jako praktyki przyjmuje się odmienne spojrzenie. Centralny punkt stanowi człowiek, a strategia jest aktywnością, którą wykonują ludzie w ramach organizacji. Uwagę skupia się nie tylko na menedżerach stojących na czele organizacji, ale także na innych ludziach mających wpływ na strategię, chociażby takich jak menedżerowie niższego szczebla, konsultanci czy bankierzy (Johnson i in., 2007). Strategia w tej perspektywie „jest zależną od kontekstu, realizowaną społecznie aktywnością, powstającą pod wpływem działań interakcji i negocjacji wielu aktorów oraz w oparciu o wypracowane praktyki” (Jarzabkowski, 2005, s. 7). Strategia nie jest czymś, co firmy „mają”, a tym co „robią” ludzie w organizacjach, aby się ukonstytuowała (Hambrick, 2004; Jarzabkowski, 2004; Seidl i Whittington, 2014). Badacze określają tę aktywność mianem strategizowania (*strategising*) (Whittington, 2003). Przy czym, należy podkreślić, że strategia jako praktyka skupia się nie tylko na pogłębionych analizach tego, co w rzeczywistości dzieje się podczas formułowania strategii, jej planowania implementacji, ale także na wszelkich aktywnościach, które towarzyszą myśleniu o strategii i jej realizowaniu (Golsorkhi i in., 2015). Strategia jako praktyka poświęca szczególną uwagę także związkom i wzajemnemu wpływowi mikroaktywności, które konstytuują strategię na szersze organizacyjne i społeczne zjawiska (Seidl i Whittington, 2014). Reprezentatywnymi przykładami badań robionych w ramach tego nurtu są studia dotyczące: powstawania celów i polityki

organizacyjnej; konkretnych decyzji, działań i zachowań indywidualnych lub grupowych aktorów procesu zarządzania; projektów, programów albo wzorców działania organizacji powiązanych ze strategią; instytucjonalnych uwarunkowań praktyk działania całych zbiorów organizacji (np. branży) (Jarzabkowski i Spee, 2009; Kouamé i Langley, 2018).

### 3.3. Zwrot ku praktyce

Podejście strategii jako praktyki związane jest z szerszą zmianą dotyczącą podejścia do praktyk we współczesnym myśleniu. O tak zwanym „zwrocie ku praktyce” mówi się i pisze w kontekście filozofii (Egginton i Sandbothe, 2004) oraz w dziedzinach z obszaru nauk społecznych (Reckwitz, 2002; Schatzki i in., 2001). Przyjmuje się, że zmiana tego podejścia wynikała z próby odpowiedzi na fundamentalne pytanie, a mianowicie o to, jaki jest związek indywidualnych działań jednostki i jej sprawczości, a także struktur społecznych i instytucji, z szerszym systemem kulturowym, społecznym i organizacjami (Golsorkhi i in., 2015).

Źródłem tej zmiany w naukach społecznych upatruje się w ideach filozofów, w szczególności z nurtu pragmatyzmu, który ukształtował się przeszło sto lat temu i wyłonił z prac amerykańskich filozofów, takich jak: Sanders Pierce, James oraz Dewey. W swoich pracach przedstawiciele tego nurtu przypisywali dużą wagę do praktyki i doświadczenia. Ich zdaniem o wartości wiedzy stanowi przede wszystkim jej przydatność dla praktyki, ma ona prowadzić do skutecznego postępowania, a nie do poszukiwania absolutnej prawdy. Podstawę tego, co miało stać się zwrotem ku praktykom, stanowiła ponadto wczesna praca Heideggera „Bycie i czas” (2004) w której analizuje on praktyki codzienności i ich podłoże oraz późne dzieła Wittgensteina (1993, 2005), w których twierdził, że jedynym satysfakcjonującym sposobem rozumienia języka jest zrozumienie życia społecznego.

W tym miejscu warto wspomnieć o teorii sprawnego działania, czyli prakseologii, w której rozwój miała istotny wkład polska szkoła filozoficzna Kotarbińskiego (1975) i jego niektórych uczniów. Choć nurt ten (niestety) nie jest bezpośrednim źródłem teorii strategii jako praktyki, to jednak ma kilka ważnych punktów wspólnych z pragmatyzmem. Wśród naukowców, którzy rozwijali Polską Szkołę Prakseologii można wymienić Zieleniewskiego (1969, 1976) i Pszczołowskiego (1978), którzy wzbogacili dotychczasowy dyskurs o pojęcia należące do organizacji i zarządzania. W kolejnych latach tradycje prakseologiczne rozwijali m.in. Sztompka (1991), Kieżun (2002),

Gasparski (1999) czy Szpaderski (2008), a jako główne miejsce publikacji badań i rozważań nurtu należałoby wskazać czasopismo „Prakseologia”. Geneza prakseologicznej teorii zarządzania sięga wydanego w 1955 roku „Traktatu o dobrej robocie”, pracy określanej jako kanoniczne dzieło Polskiej Szkoły Prakseologicznej (Szpaderski, 2008). Kotarbiński określił w nim prakseologię jako naukę o sprawności działań, której zadaniem jest „zdobywać i uzasadniać wskazania dotyczące tego, co trzeba czynić lub co wystarcza czynić w określonych okolicznościach, by jak najsprawniej osiągnąć zamierzone skutki” (Kotarbiński, 1975, s. 402). Główne przesłanki prakseologii dobrze korespondują ze współczesnym myśleniem teoretyków strategii jako praktyki. Prakseologia dostarcza nie tylko wglądu w rzeczywistość, którą bada, ale zwraca uwagę również na konstrukcję i uzasadnienie norm dotyczących sprawności działania. Przy czym sprawność działań zależy, nie tylko od natury, ale także, a nawet w większym stopniu od kultury, tj. od tego, co stanowi wytwór człowieka w działaniu zorganizowanym (Gasparski, 2008).

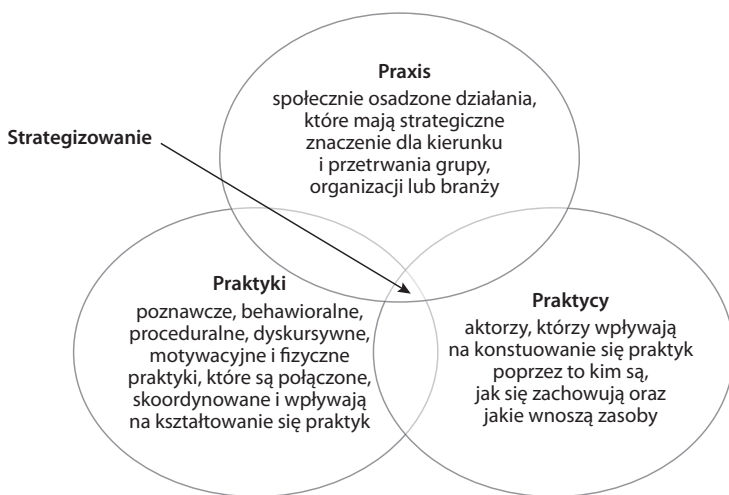
Od lat 70. XX wieku zaczęła rozwijać się teoria praktyki (*practice theory*), która próbuje wyjaśnić związki między ludzkimi aktywnościami a szerszymi zjawiskami społecznymi. Głównym spoiwem łączącym teoretyków praktyki jest ambicja przezwyciężenia nowożytnego dualizmu w teorii społecznej między tym, co Schatzki (2005) określa jako ‘*individualism*’ i ‘*societism*’ (Whittington, 2006). Wkład w rozwój teorii mieli przedstawiciele różnych dyscyplin nauk społecznych, w szczególności zaś Foucault (1977), Giddens (1984), Bourdieu (1990), Sztompka (1991) oraz Schatzki (2002). Teoria praktyki cechuje się znaczną różnorodnością, ale Schatzki (2001) podkreśla przynajmniej trzy wspólne, powtarzające się motywy w pracach różnych autorów. Po pierwsze, w centralnym punkcie teorii praktyki są wszelkiego rodzaju, nie tylko te znaczące i wyjątkowe, ale także te rutynowe i chwilowe aktywności. Po drugie, pod uwagę brane są mikroaktywności z jednoczesnym uwzględnieniem makrokontekstu. Po trzecie, ludzie nie są jedynie zależni od tych praktyk, ale na ich aktywności wpływają ich własne zdolności i zasoby.

### 3.4. Praktyki, praktycy, praxis

Jednym z wyzwań strategii jako praktyki jest określenie tego, co jest badanym fenomenem (Jarzabkowski i in., 2007). Feldman i Orlikowski (2011) przyznają, że nie ma powszechnie akceptowalnego kanonu w teorii praktyki. Whittington (2006) zaproponował, by podstawę studiowania problemów strategicznych przy użyciu perspektywy strategii jako praktyki stanowiły trzy obszary:

praktyki, praxis oraz praktycy (rys. 1). Te trzy koncepty zostały jasno określone w podejściu strategii jako praktyki, aby umożliwić spójne nazewnictwo dla różnych teoretycznych koncepcji i pojęć wynikających z teorii praktyki.

**Rysunek 1. Ramy koncepcyjne strategii jako praktyki**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jarzabkowski i in. (2007).

Źródła tych konstruktów oparte są o socjologiczną teorię praktyki, która jest nierozzerwalnie związana z wpływem społeczeństwa na zachowania ludzi. Społeczeństwo, przedstawiane przez socjologów jako „systemy” (Giddens, 1984) czy „pola” (Bourdieu, 1990), kształtuje praktyki, które wskazują jak powinien postępować człowiek oraz jak wykonywać dane czynności. Przykładowo zdaniem Foucault (1977) dyscyplinarne praktyki społeczeństwa subtelnie kształtują ludzkie oczekiwania i zachowania. Bourdieu (1990) wprowadził zaś do teorii praktyki pojęcie „habitus”, pod którym kryje się nieświadome włączanie społecznych tradycji i norm do życia ludzi. Whittington (2006) w praxis odwołuje się do De Certeau (1984), dla którego wyzwaniem jest uchwycenie nie, co jest robione, ale jak. W podobnym tonie wypowiada się Bourdieu (1990), dla którego dostrzeganie „praktycznego sensu” stanowi kwintesencję, dzięki której życie jest rzeczywiście przeżywane w danej chwili. W teorii praktyki liczą się przede wszystkim ludzie, którzy są zręcznymi interpretatorami praktyk. Są oni niczym karciani gracze, którzy w zależności od rozdania, umiejętności i przebiegu gry, adaptują swoją grę (Bourdieu, 1990; De Certeu, 1984). Teoria praktyki nie oddziela obszarów praktyk, właściwych

aktywności i aktorów. Ludzie, ich działania i system społeczny, w którym funkcjonują, są od siebie zależne i wzajemnie na siebie wpływają.

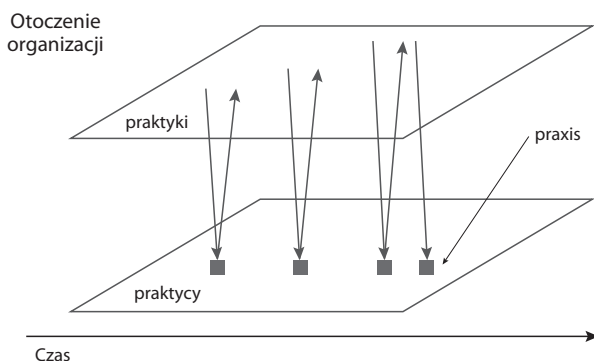
Teorie socjologów przełożone na płaszczyznę strategii mają zbliżone znaczenie. Aktywności ludzi, w tym związane ze strategizowaniem, są zawsze osadzone w szerszym kontekście i zależne od niego. Na kontekst ten składają się instytucjonalne i organizacyjne praktyki, które wpływają na to, w jaki sposób ludzie realizują swoje aktywności związane ze strategią (Johnson i in., 2007). Praktyki są to ogólnie akceptowane sposoby robienia rzeczy, wspólne dla aktorów, które z czasem stają się rutyną. Można je więc definiować jako „rutynowe typy zachowań, które składają się z kilku elementów, wzajemnie powiązanych: formy aktywności cielesnej, formy czynności umysłowych, „rzeczy” i ich użycia, wiedzy podstawowej w postaci zrozumienia, know-how, stanów emocji i wiedzy motywacyjnej” (Reckwitz, 2002, s. 249). Dzięki praktykom wielu aktorów jest w stanie współdziałać, gdyż zapewniają behawioralne, poznawcze, proceduralne, dyskursywne i fizyczne zasoby (Jarzabkowski i in., 2007). Praktyki odnoszą się do norm społecznych, zasad, ról, podobnego rozumowania, języka i procedur, dzięki którym realizowana jest strategia. W kontekście strategii mogą występować na wielu poziomach organizacji, ale także pochodzić z jej otoczenia. Praktykami wewnątrz organizacji są przykładowo zwyczaje organizacyjne, procedury, ale także kultura organizacyjna (Nelson i Winter, 1982; Martin, 2002). Praktykami zewnętrznymi mogą zaś zostać ogólnie przyjęte sposoby działania (normy lub recepty) w sektorze czy regulacje.

Praktyki wskazują, jak aktywności powinny być wykonane, praxis natomiast są ogółem działań. Warto zwrócić tu uwagę na greckie znaczenie słowa praxis odnoszące się do rzeczywistego działania, które wykonują ludzie. W tym dosyć ogólnym tonie praxis definiuje Reckwitz (2002), zdaniem którego to „wyrazisty termin opisujący całość ludzkiego działania” (s. 249). Sztompka w swojej definicji wskazuje natomiast, że praxis obejmuje wzajemne powiązania między działaniami różnych, rozproszonych jednostek i grup oraz instytucji osadzonych społecznie, politycznie i ekonomicznie, w których działają jednostki i do których wnoszą swój wkład (Sztompka, 1991). Praxis jest, więc łącznikiem tego, co dzieje się w społeczeństwie i tego, co robią ludzie. W kontekście strategii są to aktywności, poprzez które strategia jest realizowana. Choć aktywności te mogą być bardzo różnorodne i występować epizodycznie, większość z nich ma miejsce w bardziej lub mniej rozbudowanych sekwencjach (Hendry i Seidl, 2003). Należą do nich, chociażby spotkania rad lub zarządów, prezentacje, odprawy zespołów, interwencje konsultantów, czy po prostu rozmowy między zaangażowanymi w strategię osobami (Mezias i in., 2001; Westley, 1990).

Praktykami w znaczeniu osobowym są pracownicy wykonujący wszelkie działania związane ze strategią. Nie są to jedynie menedżerowie wyższego szczebla stojący na czele firmy. Do praktyków zalicza się także inne osoby mające wpływ na kreowanie strategii w organizacji, m.in. menedżerów stojących niżej w hierarchii organizacji, zewnętrznych konsultantów, doradców, prawników czy guru szkół biznesowych (Whittington, 2006).

Wymienione wyżej trzy obszary wzajemnie się przenikają, co nie tylko widać w ich części wspólnej, którą nazywamy strategizowaniem. Widać to, także w dwuelementowych relacjach na rysunku 3. Praktycy adaptują praktyki do swoich potrzeb i w zależności od kontekstu przekuwają je następnie w faktyczne działania zmierzające do realizacji strategii. Organizacyjne czy społeczne praktyki wpływają na praxis, czyli na czynności, które wykonują praktycy. Faktyczne działania kształtują zaś organizacyjne i społeczne praktyki.

**Rysunek 2. Przenikanie się praktyk, praktyków i praxis**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Whittington (2006).

Rysunek 1 nie oddaje bardzo ważnego aspektu, a mianowicie zmienności i przenikania się praktyk, praktyków i praxis w czasie. Z pomocą przychodzi nam, jednak schemat zaproponowany przez Whittingtona (2006) (rys. 2). Jego logika jest następująca. Wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu funkcjonują praktyki (górne pole), które są bodźcem lub wzorcem do działań (praxis – szare kwadraty) wykonywanych przez praktyków (dolne pole). Działania wykonane przez praktyków wpływają na zmianę praktyk. W kolejnej iteracji praktyki mogą mieć już nieco inny charakter, a co za tym idzie działania będące ich pochodną, wykonywane przez praktyków, również będą nieco inne niż poprzednie.

### 3.5. Praktyka funkcjonowania rad w badaniach

Poniższy rozdział rozpoczęto od dyskusji o teorii, poniżej zaś przedstawiono wykorzystanie omawianego podejścia strategii jako praktyki w badaniach rad oraz komitetów. Dodatkowo zwrócono uwagę na badania dotyczące spotkań i warsztatów strategicznych.

#### 3.5.1. Praktyka zaangażowania rad w strategię

Henry, Kiel i Nicholson (2010) użyli perspektywy strategii jako praktyki, aby zidentyfikować i eksplorować zachowania członków rad związane ze strategizowaniem. Poszerzyli oni dotychczasową dyskusję dotyczącą pasywnej i aktywnej roli rad w kształtowaniu i formułowaniu strategii o zapożyczone ze strategii jako praktyki pojęcia „proceduralnego i interaktywnego strategizowania” (Jarzabkowski i in., 2007). Strategizowanie proceduralne to takie, które zostało oparte na formalnych administracyjnych aktywnościach, jest zależne od hierarchii i formalnych ról oraz zakresu odpowiedzialności. Wśród przykładów takiego strategizowania znajdują się m.in.: strategiczne plany, komitety planowania, analiza trendów, budżety. Strategizowanie interaktywne odnosi się do bezpośrednich interakcji aktorów w organizacji, bazuje na społecznej wymianie będącej wynikiem wzajemnej komunikacji i negocjacji. Odbywa się poprzez ciągłe budowanie wspólnych ram rozumowania. Wyniki badań wskazują, że te dwa typy działania, choć są różne, są względem siebie komplementarne. W znacznym stopniu zależą od wewnętrznego kontekstu rady, w szczególności od trzech czynników:

- strategicznego stanowiska rady dotyczącego obecnego kierunku strategicznego organizacji; jeśli rada jest za obranym kierunkiem, będzie preferowała strategizowanie proceduralne, jeśli jest za zmianą strategiczną to interaktywne;
- pozycji rady w stosunku do kadry zarządzającej; jeśli nie ma równowagi sił i wpływów pomiędzy radą i zarządem, preferowane będzie strategizowanie proceduralne; jeśli zaś układ sił jest zbilansowany, członkowie rady wybiorą strategizowanie interaktywne;
- od postrzegania rady na legitymizację poszczególnych sposobów strategizowania.

W zależności od poziomu (wysokiego lub niskiego) strategizowania proceduralnego i interaktywnego rady mogą przyjmować jedną z czterech ról: minimalistyczną, nadzorczą, przejściową i ciągłą.

Concannon i Norberg (2018) wyszli z założenia, że rady funkcjonują w liminalnej przestrzeni – ani wewnątrz, ani na zewnątrz organizacji. Konse-

kwencją tego jest pewna dwuznaczność: czy rada sprawuje funkcje kontrolne, czy raczej funkcje serwisowe. Z ich badań przeprowadzonych na 20 członkach rad dyrektorów wynika, że intensyfikacja reform ładu korporacyjnego po 2000 roku doprowadziła do sformalizowania procesów i koncentracji rad na procesach kontrolnych, redukując wspomnianą liminalność. Badacze próbowali wyjaśnić, w jaki sposób te zmiany przekładają się na proces strategizowania rad. Z ich badań wynika, że członkowie rad tworzą nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami. Wśród nich można wymienić nieformalne praktyki, takie jak: wyjazdy poświęcone strategii, warsztaty, wspólne kolacje, które zwiększają kreatywność rad w obszarze strategii. W praktykach, które powstawały i ewoluowały w odpowiedzi na kryzysy korporacyjne podkreśla się rolę kontrolną rad. Takie praktyki są zdaniem autorów formą instytucjonalizacji, przynajmniej czasowo narzuconej logiki działania. Zmiana, jaką zauważyli badacze, wymaga ich zdaniem rewizji teorii i badań nad radami, a w konsekwencji głębszej refleksji nad powstającymi regulacjami.

### 3.5.2. Praktyka komitetów

Komitety strategii w badaniach wykorzystujących perspektywę strategii jako praktyki są zdawkowo wspomniane w przywoływanym wcześniej artykule Hendrego, Kiela i Nicholsona (2010). Występują w nim jako przykład na sformalizowanie procesu strategii. W przypadku innych komitetów oraz komitetów strategii w odmiennych niż korporacyjne realiach, literatura także nie jest wyjątkowo obszerna. Zawiera, jednak kilka interesujących wniosków przedstawionych poniżej.

Praca Brennan i Kirwan (2015) analizowała komitety przez soczewkę strategii jako praktyki, która jest przeglądem i krytyką dotychczasowej literatury i badań komitetów audytu funkcjonujących w ramach rad. Wzorując się na koncepcji praktyki Whittingtona (2006), analizowały one wyniki badań pod kątem tego, co komitety audytu powinny robić (nazywając ten obszar dobrymi praktykami), co faktycznie robią (praxis) oraz atrybutów członków komitetów audytu i relacji między nimi. Ich analiza wykazała, że badania dotyczące komitetów audytu poszły podobną drogą jak wcześniejsze badania dotyczące rad. Dominują w nich wynikające z rekomendacji kodeksowych i monitorujących rolę komitetów audytu: perspektywa teorii agencji i przesadny nacisk na dobre praktyki. Dlatego autorki rekomendują badania praktyk oraz praktyków i praxis dotyczących posiedzeń komitetów audytu, aby dowiedzieć się więcej na temat tego, co się dzieje wewnątrz i dookoła

tych struktur, a ponadto by zrewidować przyjmowaną za pewnik rolę monitorującą komitetu audytu.

W badaniu Hoon (2007) analizowano rolę komitetów jako strategiczną praktykę w procesie wprowadzania programu rozwoju kadr w administracji publicznej. Badanie jest osadzone w innym nieco kontekście niż analizy komitetów strategii funkcjonujących w radach spółek kapitałowych. Wyniki dostarczają nam, jednak ciekawych informacji o tym, że interakcje i dyskusje strategiczne między menedżerami różnego szczebla toczą się, nie tylko w ramach formalnego komitetu, ale dosyć często poza nim. Bliskie i nieformalne interakcje poza komitetem autorzy rozumieją jako strategiczną rozmowę, która pociąga za sobą mikromechanizmy generowania porozumienia, analizy problemów, rewizji pola wcześniejszych ustaleń, wspierających później przebieg strategicznych dyskusji w komitecie. Wyniki pokazują, że strategiczne rozmowy są korzystne w kształtowaniu strategii, ponieważ nadają komitetowi ramy strategiczną praktyką i umożliwiają przekształcenie i przededefiniowanie kontekstu strategicznego.

Jarzabkowski i Wilson (2002) badali także komitety w innym otoczeniu niż biznesowe. W pogłębionym studium przypadku badacze przyglądali się kadrze zarządzającej (TMT) w procesie formułowania i implementacji strategii na brytyjskich uczelniach. Badali m.in. Joint Council and Senat Strategy Committee – komitet<sup>7</sup> powołany na uczelni do opracowywania planu finansowego i strategicznego. Przez rok obserwowano spotkania tego komitetu oraz innych komitetów, aby odpowiedzieć na pytanie o to, jak strategiczne spotkania wpływają na stabilizację i destabilizację orientacji strategicznej komitetu. W artykule nie została przedstawiona ani definicja komitetów, ani ich praktyka. Przyglądano się im raczej jako przestrzeni spotkań i interakcji strategicznych. Warto wspomnieć, że Whittington (2006) odwołuje się do komitetów wspomnianych w artykule Jarzabkowski i Wilson (2002) jako do szablonowego przykładu praktyki specyficznej dla konkretnej organizacji, ucieleśnionej w jej rutynach i procedurach operacyjnych, a także kulturze organizacyjnej.

---

<sup>7</sup> W przywoływanym artykule *committee* można też tłumaczyć jako komisja, ponieważ artykuł dotyczy grupy osób powoływanych do określonych zadań na uczelni. Np. na Uniwersytecie Warszawskim na dzień 9 czerwca 2021 roku funkcjonują nie komitety, a komisje: uczelniane, senackie i rektorskie. Działa jeden komitet: Komitet Nominacyjny, który doraźnie wspiera senat w wyborze Rady Uczelni. Źródło: <https://www.uw.edu.pl/universytet/wladze-i-administracja/komisje-i-zespoły/>

### 3.5.3. Praktyka strategicznych spotkań i warsztatów

Rady i komitety są organami organizacyjnymi, których praca składa się głównie ze spotkań, wydaje się zatem zasadnym przyjrzeć się temu, co pokazują na ten temat badania. Seidl i Guérard (2015) zwracają uwagę na fakt, iż spotkania i warsztaty w procesach strategii to dosyć powszechne praktyki. Dzielią oni spotkania na dwie grupy: wewnątrz organizacji (poświęcone przeglądowi strategii, spotkania poświęcone planowaniu strategicznemu i posiedzenia rad) oraz warsztaty strategiczne (których typowym przykładem są spotkania wyjazdowe).

Spotkanie (*meeting*) definiowane jest jako „zaplanowane i epizodyczne wydarzenie komunikacyjne, w którym bierze udział kilku uczestników znajdujących się w tej samej (fizycznej lub wirtualnej) przestrzeni i którego cel jest pozornie związany z funkcjonowaniem organizacji lub grupy” (Seidl i Guérard, 2015, s. 565). Spotkania spełniają szereg funkcji w organizacjach. W literaturze można znaleźć m.in. badania, które analizują ich funkcję koordynacyjną, nadawania sensu, polityczną, symboliczną oraz społeczną (Seidl i Guérard, 2015). Wpływ spotkań na strategizowanie analizowano w kontekście praktyk aplikowanych w ich trakcie. Badano, chociażby praktyki dyskursu (Wodak i in., 2011), wpływ przebiegu spotkań na powstawanie i rozwój nowych idei (Jarzabkowski i Seidl, 2008), czy rolę emocji na spotkaniach (Liu i Maitlis, 2014) lub praktyki orientacyjne (Jarzabkowski i Seidl, 2008). Te ostatnie dotyczą tego, gdzie organizowane jest spotkanie, kto mu przewodniczy, kto i jak wyznacza agendę, ale też podziału na mniejsze zespoły, czy przesuwania dyskusji na kolejne spotkania. Poza strategiczną rolę, jaką odgrywają praktyki na spotkaniach, badacze zajmowali się, także ich relacją z otoczeniem, w tym z innymi praktykami w organizacjach, takimi jak np. proces planowania strategicznego, rozmowy przed spotkaniami, nieformalne interakcje członków rad poza posiedzeniami czy prezentacja ustna i tekstowa strategii (Seidl i Guérard, 2015).

Warsztaty strategiczne tym odróżniają się od spotkań, iż są „praktyką oznaczającą oderwanie się od codziennej rutyny, by zastanowić się nad długoterminowym kierunkiem organizacji” (Hodgkinson i in., 2006, s. 479). Zdominowane są często przez najwyższych w hierarchii firmy menedżerów, przez co Hodgkinson i inni nazywają je „elitarnymi forami debaty strategicznej” (2006, s. 490), jednocześnie podkreślając, że odgrywają kluczową rolę w strategicznym zarządzaniu organizacją. Warsztaty strategiczne trwają zwykle od połowy dnia do kilku dni i zazwyczaj odbywają się poza siedzibą organizacji. Służą wielu różnym celom, od inicjacji zmiany strategicznej po

komunikowanie i wdrożenie strategii. Próbując uchwycić rolę warsztatów strategicznych w organizacjach, badacze zaproponowali koncepcję „epizodów strategicznych” (Hendry i Seidl, 2003). Cytowani autorzy opisują je jako sekwencje zdarzeń mających swój początek i koniec, które są punktami zmiany strukturalnej. Oznacza to, że z początkiem warsztatu na czas jego trwania zostają zawieszone zwykłe struktury i procedury organizacji. Zapewniając przestrzeń poza strukturami organizacyjnymi i rutynami, warsztat daje uczestnikom możliwość interakcji i komunikacji o organizacji w nowy sposób, a tym samym stanowi platformę do refleksyjnego dyskursu strategicznego. Johnson i inni (2010) porównywali warsztaty do rytuałów, które mają wpływ na strategię w organizacjach. Epizodyczny charakter oraz forma prowadzenia warsztatów ich zdaniem generuje u ich uczestników doświadczenie liminalne (*liminal experience*), które jest stanem podobnym do tego, który ludzie doznają podczas rytuałów religijnych.

### 3.6. Podsumowanie

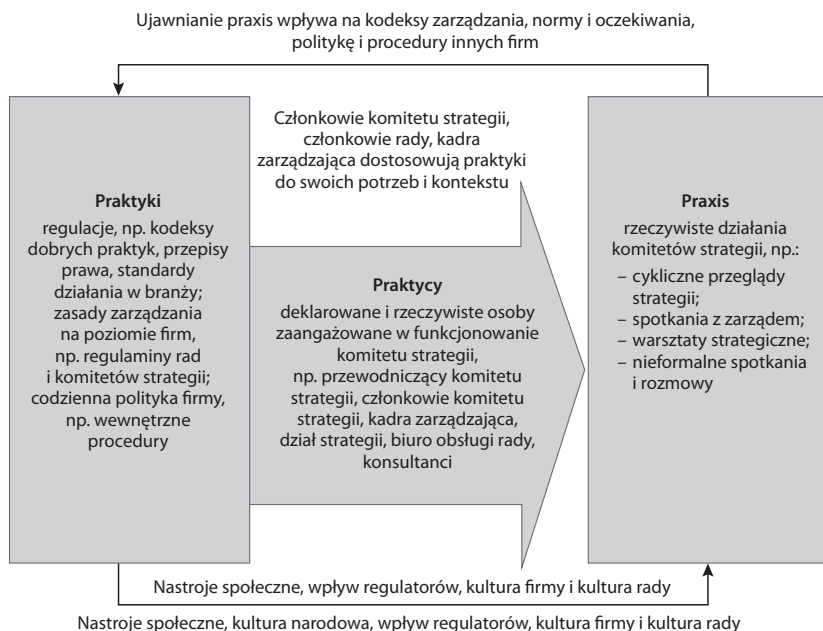
*What actually boards do?* – pytał we wstępie do przełomowej książki Mace „Directors: Myths and Reality” (1971), starając się opisać jako jeden z pierwszych badaczy, czym w zasadzie zajmują się członkowie rad. Ze względu na zamknięty i poufny charakter posiedzeń i dostępu do członków rad, pytanie to do dzisiaj intryguje naukowców próbujących odkryć co w rzeczywistości dzieje się w tej swoistej „czarnej skrzynce” funkcjonowania jednego z najważniejszych organów spółek.

Dynamicznie rozwijające się w ostatnich latach podejście badawcze strategii jako praktyki wydaje się być odpowiednią ramą teoretyczną dla eksploracji praktyk funkcjonowania rad, a w szczególności ich zaangażowania w strategię i wykorzystania specjalistycznych komitetów strategii. Ta perspektywa przede wszystkim koncentruje się na zgłębieniu tematu czynności związanych z kreowaniem strategii, które niegdyś przewodziło w zakresie badań nad zarządzaniem. Choć jest to względnie młode podejście, to posiada silne fundamenty w dziedzinie nauk społecznych, w szczególności w socjologicznej teorii praktyki.

Z punktu widzenia strategii jako praktyki komitet strategii na poziomie organizacji to przyjęty sposób działania praktyków w ramach rad. Jest to więc przykład zaliczany do kategorii praktyki według podziału zaproponowanego przez Whittingtona (2006). Członkowie komitetu wraz z innymi zaangażowanymi w jego prace osobami są praktykami, którzy wykonują rzeczywiste

działania (praxis). Te czynności kształtowane są, także przez szersze praktyki. Na poziomie makro mogą to być regulacje, takie jak: kodeksy dobrych praktyk, przepisy prawa czy standardy działania w branży. Natomiast na poziomie firmy są to jej zasady zarządzania, wśród których można wymienić regulaminy rad i komitetów strategii oraz codzienną politykę firm, która wyznacza często wewnętrzne nieformalne procedury. W sumie praktyki, praktycy i czynności tworzą razem teoretyczną ramę prezentowanych w publikacji badań, którą pokazuje rysunek 3.

**Rysunek 3. Dostosowanie ram analizy strategii jako praktyki do badania komitetów strategii**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Whittington (2006) oraz Brennan i Kirwan (2015).

Analiza przedstawionych w rozdziale badań zaangażowania rad w strategię z wykorzystaniem strategii jako praktyki pokazuje użyteczność tego podejścia do opisu i interpretacji nieoczywistych i słabo poznanych zjawisk. W przytoczonych badaniach pokazano chociażby jak członkowie rad mogą używać jednocześnie potencjalnie sprzecznych typów strategizowania: proceduralnego i interaktywnego, czy jak w odpowiedzi na doregulowanie rady tworzą nowe nieformalne rytuały i rutyny. W badaniach komitetów podob-

nie, podejście to pomogło w opisie nieformalnego strategizowania przy okazji funkcjonowania formalnych struktur. W badaniach nad warsztatami starano się natomiast uchwycić, na czym polega ich wyjątkowość w procesie strategizowania i odmienność od klasycznych spotkań. Badania empiryczne oraz wspomniane w rozdziale przegląd badań poprzez zwrócenie uwagi na istotne szczegóły wzywają do rewizji dotychczasowych koncepcji skupionych wokół prostych podziałów czy nadzorczej roli rad. To, co stanowi o wyjątkowości teorii praktyki, to nie tylko skupienie się na kluczowych detalach aktywności, lecz łączenie ich z szerszym kontekstem organizacyjnym i społecznymi zjawiskami, np. reformami ładu korporacyjnego, które powstały w odpowiedzi na kryzysy. Jednak najważniejsze jest to, że strategia jako praktyka uwypukla rolę człowieka i jego działań.

## Rozdział 4

# Problem badawczy i metoda badań

### 4.1. Problem, cele i pytania badawcze

Współczesne organizacje funkcjonują w środowisku dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych, co wymaga od nich stałego doskonalenia strategii oraz efektywnego zarządzania procesami strategicznymi. W tym kontekście rola rad nadzorczych jako organów odpowiedzialnych za nadzór właścicielski i wspieranie zarządzania strategicznego nabiera szczególnego znaczenia. Jednym z narzędzi, które mogą wspomagać rady w realizacji tych zadań, są komitety strategii.

Pomimo potencjalnej wartości, jaką komitety strategii mogą wносить w procesy strategizowania, ich działalność pozostaje w dużej mierze niezbadana, a ich funkcjonowanie jest różnorodne i wciąż słabo ustrukturyzowane. Brakuje również szeroko dostępnych rekomendacji oraz dobrych praktyk w tym zakresie, co utrudnia organizacjom ich skuteczne wykorzystanie. Analiza praktyk komitetów strategii ma więc kluczowe znaczenie, nie tylko dla lepszego zrozumienia ich roli w tworzeniu wartości organizacyjnej, ale także dla wspierania lepszego zarządzania na poziomie rad nadzorczych. Niniejsza praca koncentruje się na problemie badawczym dotyczącym działalności komitetów strategii oraz sposobów, w jaki członkowie rad przy ich pomocy angażują się w formułowanie strategii organizacji.

Głównym celem badania jest poznanie praktyk komitetów strategii, co pozwoli na wypełnienie wskazanej luki badawczej. W pracy postawiono także cele szczegółowe: 1) osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach; 2) przegląd i analiza rekomendacji europejskich dobrych praktyk w zakresie

komitetów strategii; 3) zbadanie praktyk strategizowania w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury.

Powyższe cele stanowią podstawę do sformułowania pytań badawczych, które ukierunkowują całość przeprowadzonych analiz.

1. Jak działają komitety strategii?
2. Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

## 4.2. Wybór metody badawczej

Badanie skoncentrowane jest wokół zidentyfikowanego zjawiska, które jest ważne i interesujące, zarówno z punktu widzenia praktyki biznesowej, jak i nauk o zarządzaniu oraz nie zostało dobrze opisane w teorii. Tym samym projekt wpisuje się w trend *phenomenon-based research*, czyli badań dotyczących takich zjawisk w praktyce, które można definiować jako „nieoczekiwane prawidłowości stanowiące wyzwanie dla istniejącej wiedzy (w tym istniejącej teorii) oraz istotne dla dyskursu naukowego” (Krogh i in., 2012, s. 278). W naukach o zarządzaniu coraz częściej zwraca się uwagę, aby analizować słabo opisane procesy i zdarzenia zaobserwowane w rzeczywistości biznesowej, co często wymaga wykorzystania metod i narzędzi na pograniczu przyjętych podziałów epistemologicznych i dyscyplinarnych. Aby przejrzysto pokazać niuanse takiego procesu badawczego (Bamberger, 2018; Krogh i in., 2012; Pratt i in., 2020), poniżej opisano i uargumentowano decyzje dotyczące wyboru metod badawczych.

### 4.2.1. Badania jakościowe

Wybór metody badań jakościowych był naturalny, gdyż dominują one w badaniach z obszaru strategii jako praktyki (Golsorkhi i in., 2015; Vaara i Whittington, 2012). Z jednej strony wynika to z tego, iż często teoretyzowanie odnośnie do badanych zjawisk znajduje się na wczesnym etapie, a empiryczna wiedza o nich jest ograniczona (Edmondson i McManus, 2007). Z drugiej strony złożone procesy i praktyki zarządzania strategicznego, które są rozłożone na wiele poziomów w czasie, wydają się być same w sobie szczególnie odpowiednie do pogłębionych, podłużnych i intensywnych badań jakościowych (Kouamé i Langley, 2018).

Kołodkiewicz (2013), badaczka funkcjonowania rad nadzorczych, zwraca uwagę na fakt, iż rady nadzorcze i rady dyrektorów stanowią szczególnie

trudny obiekt badań, głównie z uwagi na niechęć ich członków do dzielenia się wiedzą na temat swojej pracy oraz jej poufny charakter. Nieliczne badania (np. McNulty i Pettigrew, 1999; Stiles, 2001a; Ravasi i Zattoni, 2006; Jeżak, 2016; Bezemer i in., 2018; Concannon i Nordberg, 2018), w których udało się przełamać wspomniane trudności i niejako zajrzeć do wnętrza rad, stanowią źródło ważnych i interesujących obserwacji.

W badaniu komitetów strategii zdecydowano się na zastosowanie analizy jakościowej dokumentów oraz techniki częściowo ustrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów. Analiza materiału badawczego prowadzona była zgodnie z systematycznym podejściem zwanym metodą Gioia (Gioia i in., 2013). Metoda ta składa się z systematycznie wykonywanych kroków: zbierania danych, poszukiwania podobieństw i różnic oraz otwartego kodowania (Strauss i Corbin 1998) i tworzenia na jego podstawie kodów pierwszego rzędu. Kolejnym krokiem tej metody jest agregowanie wstępnych kodów w kody drugiego rzędu, a następnie strukturyzowanie danych. Do kodowania i analizowania zebranych danych wykorzystano wspomagane komputerowo oprogramowanie do analizy danych jakościowych Dedoose. Jak potwierdza literatura przedmiotu, oprogramowanie typu CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software) znacząco pomaga w wydajnym organizowaniu, analizie i eksploracji danych, a także wspiera w budowaniu przejrzystości całego procesu (O’Kane, 2020; O’Kane i in., 2021).

#### **4.2.2. Proces rozumowania i wnioskowania**

Ponadto w postępowaniu badawczym zastosowano logikę rozumowania abdukcyjnego zaproponowaną przez Peirce’a w 1867 roku (Bamberger, 2018). Rozumowanie w oparciu o abdukcję najłatwiej przedstawić na tle popularnych metod rozumowania, a mianowicie dedukcji i indukcji. Dedukcja oparta jest na logice, w której dochodzi się do określonego wniosku na podstawie dotychczasowej wiedzy. W przeciwny sposób działa rozumowanie indukcyjne. Na podstawie zaobserwowanego na próbie zjawiska wnioskuje się na temat generalnych praw i zasad. Rozumowanie abdukcyjne służy przede wszystkim generowaniu możliwie najlepszych wyjaśnień dla danego zjawiska, bez potrzeby dopasowywania na początkowych etapach procesu badawczego pasujących do fenomenu teorii. Zebrane dane i istniejąca teoria są rozpatrywane łącznie, co w przypadku zjawisk, które są słabo opisane, pozwala na zdiagnozowanie danego zjawiska i na zawężenie zakresu jego możliwych wyjaśnień (Alvesson i Kärreman, 2007). Abdukcja jest definiowana jako wnioskowanie najlepszego wyjaśnienia (Harman, 1965) lub też jako „rozumowanie, które tworzy i ocenia hipotezy w celu nadania sensu

zagadkowym faktem” (Weick, 2005, s. 433). Abdukcję można zilustrować za pomocą następujących twierdzeń logicznych (Peirce, 1955):

- zaobserwowano zaskakujący fakt C;
- gdyby A było prawdziwe, C byłoby oczywiste;
- stąd istnieją powody, by podejrzewać, że A jest prawdziwe.

Bamberger (2018) wskazuje na dwa rodzaje abdukcji: eksploatujący i eksplorujący. Pierwszy przypadek abdukcji eksploatującej „obejmuje systematyczne gromadzenie ‘faktów’, a następnie próbę określenia ram wyjaśniających wzór zidentyfikowanych faktów” (Bamberger, 2018, s. 4). Badacz lub badaczka gromadzi jak najwięcej danych na dany temat, następnie zestawia zebrany materiał z funkcjonującymi w literaturze teoriami. Porównuje to, co zostało zaobserwowane, z tym, czego można by się spodziewać, gdyby przyjęte zostały dane ramy teoretyczne. Abdukcja eksploracyjna ma miejsce w sytuacji, „gdy badacz ma do czynienia z zagadkowymi faktami, ale nie jest w stanie jednoznacznie zastosować teorii lub perspektywy teoretycznej, aby je łatwo wyjaśnić. Wykorzystuje więc materiał empiryczny, aby sformułować wiarygodne wyjaśnienie lub przynajmniej zidentyfikować kryteria, które wiarygodnie mogłyby wyjaśniać zjawisko” (Bamberger, 2018, s. 4).

#### **4.3. Przebieg procesu badawczego, opis próby i charakterystyka rozmówców**

Przygotowując projekt badawczy przeprowadzono badanie wstępne (Kołodkiewicz i in., 2017)<sup>8</sup>, na które składają się wywiady z 10 członkami komitetów strategii. Umożliwiło ono zrozumienie, czym są komitety strategii, i przekonanie się o tym, że jest to ważny temat, który należy dogłębnie zbadać. Następnie przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, który pokazał, że temat komitetów strategii w radach dyrektorów i radach nadzorczych nie został do tej pory szczegółowo przebadany. Kroki te umożliwiły również zbudowanie kwestionariusza wywiadu. Badanie główne rozpoczęło się od analizy kodeksów dobrych praktyk w krajach europejskich, w których poszukiwano rekomendacji dotyczących komitetów strategii. W badanych dokumentach nie znaleziono wytycznych i wskazówek odnoszących się do powoływania specjalistycznych komitetów strategii. Następnie przeprowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce. Elementem podsumowującym jest postawienie propozycji teoretycznych oraz przedyskutowanie wyników wraz z literaturą ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego.

---

<sup>8</sup> Wyniki tego badania zostały zaprezentowane w rozdziale drugim.

W celu zbadania praktyk w radach nadzorczych przeprowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce. W pierwszym kroku zidentyfikowano 24 spółki (tab. 5), w których rady nadzorcze w sprawozdaniach za rok 2018 raportowały istnienie komitetów strategii. To spółki należące do dwóch indeksów WIG20 i mWIG40, w których notowane są spółki o najwyższej kapitalizacji w Polsce oraz 7 mniejszych spółek spoza tych indeksów. Najwięcej spółek mających komitety strategii należy do sektorów związanych z przemysłem ciężkim, takich jak: górnictwo węgla i metali, wydobywanie i produkcja, energia, budownictwo i urządzenia mechaniczne, ale również do sektorów, takich jak: transport, komputery i elektronika, bankowość, giełdy i biura maklerskie oraz ubezpieczenia. Znaczna część tych spółek (14) to spółki akcyjne, w których bezpośrednio lub pośrednio znaczącym akcjonariuszem jest Skarb Państwa. Pierwszy komitet strategii w Polsce powstał w 2003 roku w Banku Handlowym w Warszawie S.A., a kolejne 21 struktur utworzono w latach 2005–2018. Należy zaznaczyć, iż w 2020 roku rady nadzorcze następujących spółek: BOŚ Bank S.A., Alior Bank S.A., PGNiG S.A. oraz Enea S.A. powołały komitety strategii. Spółki te nie zostały wzięte pod uwagę z uwagi na ustalony wcześniej zakres czasowy badania. Szczególnym przypadkiem jest spółka Cyfrowy Polsat, która w sprawozdaniach rocznych za lata 2017 i 2018 raportuje, iż zgodnie z „Regulaminem Rady Nadzorczej, Rada Nadzorcza może powoływać komitety stałe, w szczególności Komitet Audytu, Komitet do spraw Wynagrodzeń lub Komitet Strategiczny” (Raport Grupy Kapitałowej Polsat, 2018, s. 206). Nie ma jednak w dokumentach korporacyjnych żadnych informacji na temat komitetu strategii.

**Tabela 5. Lista zidentyfikowanych spółek w Polsce raportujących komitety strategii na dzień 31 grudnia 2018 roku**

| Nazwa spółki                                                           | Dokładna nazwa komitetu | Indeks giełdowy     | Branża                  | Rok powołania komitetu strategii | Udział członków rady nadzorczej w badaniu | Spółka uwzględniona w SSPBI18 |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>ABCdata</b><br>(Zmiana nazwy od 2019 roku na Vicis New Investments) | Komitet Strategii       | poza WIG20 i MWIG40 | komputery i elektronika | 2015                             | tak                                       | nie                           |
| <b>Bank Millenium</b>                                                  | Komitet Strategiczny    | MWIG40              | banki komercyjne        | 2014                             | tak                                       | tak                           |
| <b>Bogdanka</b>                                                        | Komitet ds. Strategii   | poza WIG20 i MWIG40 | górnictwo węgla         | 2014                             | tak                                       | nie                           |

Tabela 5 (cd.)

| Nazwa spółki                     | Dokładna nazwa komitetu                                                                                               | Indeks giełdowy     | Branża                    | Rok powołania komitetu strategii | Udział członków rady nadzorczej w badaniu | Spółka uwzględniona w SSPBI18 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Cyfrowy Polsat</b>            | Komitet Strategiczny                                                                                                  | WIG 20              | telekomunikacja           | bd                               | nie                                       | tak                           |
| <b>FAMUR</b>                     | Komitet ds. Strategii i Inwestycji                                                                                    | MWIG40              | produkcja maszyn          | 2017                             | tak                                       | tak                           |
| <b>GPW</b>                       | Komitet Strategii                                                                                                     | MWIG40              | giełdy i biura maklerskie | 2013                             | tak                                       | nie                           |
| <b>Grupa Azoty</b>               | Komitet Strategii i Rozwoju                                                                                           | MWIG40              | chemia                    | 2018                             | nie                                       | tak                           |
| <b>Bank Handlowy w Warszawie</b> | Komitet ds. Strategii i Zarządzania                                                                                   | MWIG40              | banki komercyjne          | 2003                             | nie                                       | tak                           |
| <b>JSW</b>                       | Komitet ds. Strategii i Rozwoju (zmiana nazwy od 27.07.2018 roku; wcześniej Komitet ds. Restrukturyzacji i Strategii) | WIG20               | górnictwo węgla           | 2015                             | tak                                       | tak                           |
| <b>KGHM</b>                      | Komitet ds. Strategii                                                                                                 | WIG20               | górnictwo metali          | 2011                             | tak                                       | tak                           |
| <b>Lotos</b>                     | Komitet Strategii i Rozwoju                                                                                           | WIG20               | wydobycie i produkcja     | 2006                             | nie                                       | tak                           |
| <b>Orange</b>                    | Komitet ds. Strategii                                                                                                 | WIG20               | telekomunikacja           | 2005                             | tak                                       | tak                           |
| <b>OT Logistics</b>              | Komitet Strategii i Rozwoju                                                                                           | poza WIG20 i MWIG40 | transport                 | 2014                             | nie                                       | nie                           |
| <b>PGE</b>                       | Komitet Strategii i Rozwoju                                                                                           | WIG20               | energetyka                | 2009                             | tak                                       | tak                           |
| <b>PKN Orlen</b>                 | Komitet ds. Strategii i Rozwoju                                                                                       | WIG20               | wydobycie i produkcja     | 2007 (prawdopodobnie 2005)*      | tak                                       | tak                           |
| <b>PKO BP</b>                    | Komitet ds. Strategii                                                                                                 | WIG20               | banki komercyjne          | 2016 (2010**)                    | tak                                       | tak                           |

Tabela 5 (cd.)

| Nazwa spółki                                                  | Dokładna nazwa komitetu            | Indeks giełdowy     | Branża                  | Rok powołania komitetu strategii | Udział członków rady nadzorczej w badaniu | Spółka uwzględniona w SSPBI18 |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>PKP Cargo</b>                                              | Komitet ds. Strategii              | MWIG40              | transport               | 2016                             | tak                                       | nie                           |
| <b>Polimex Mostostal</b>                                      | Komitet ds. Strategii i Rozwoju    | poza WIG20 i MWIG40 | budownictwo przemysłowe | 2014                             | nie                                       | nie                           |
| <b>Primetech (zmiana nazwy od 2018 roku; Wcześniej Kopex)</b> | Komitet ds. Strategii i Inwestycji | poza WIG20 i MWIG40 | urządzenia mechaniczne  | 2017                             | tak                                       | nie                           |
| <b>PZU</b>                                                    | Komitet Strategii                  | WIG20               | firmy ubezpieczeniowe   | 2016                             | tak                                       | tak                           |
| <b>SELENA</b>                                                 | Komitet Strategii i Innowacji      | poza WIG20 i MWIG40 | materiały budowlane     | 2017                             | nie                                       | nie                           |
| <b>Tauron Polska Energia</b>                                  | Komitet Strategii                  | WIG20               | energetyka              | 2012                             | tak                                       | tak                           |
| <b>Unibep</b>                                                 | Komitet Strategii                  | poza WIG20 i MWIG40 | budownictwo ogólne      | 2014                             | tak                                       | nie                           |
| <b>Zamet</b>                                                  | Komitet ds. Strategii i Inwestycji | poza WIG20 i MWIG40 | produkcja maszyn        | 2017                             | tak                                       | nie                           |

\* Brak informacji o dokładnej dacie powołania komitetu strategii. Podany rok jest pierwszym rokiem, w którym informacja o komitecie strategii została zawarta w raporcie rocznym spółki. Data w nawiasie uprawdopodobniona na podstawie wywiadów.

\*\* Zarząd spółki w 2010 roku raportował niestały Komitet Sterujący ds. wdrożenia „Strategii rozwoju PKO Banku Polskiego SA na lata 2010–2012” powołany przez Zarząd.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych oraz sprawozdań rad nadzorczych publikowanych przez spółki.

Na początkowym etapie projektu założono celowy dobór rozmówców do badania w taki sposób, który umożliwiałby porównania funkcjonowania rad nadzorczych z powołanymi komitetami strategii oraz działających *in toto*. Pozwoliłoby to uwypuklić podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu rad oraz specyfikę funkcjonowania komitetów strategii. Niestety, po pierwszej turze zaproszeń do badań tylko nieliczni członkowie rad nadzorczych odpowiedzieli pozytywnie na zaproszenie. Część osób odmówiła wprost, powołując

się na poufny charakter pracy rady nadzorczej lub na brak wiedzy odnośnie do komitetów strategii, a większość w ogóle nie odpowiedziała na zaproszenia wysłane pocztą e-mailową oraz zwykłą na adres spółek.

Ze względu na ograniczony odzew ze strony członków rad nadzorczych zmodyfikowano kryteria doboru, postanowiono skoncentrować się na analizie komitetów strategii i zmniejszyć nacisk na badania porównawcze. Po ponawianych zaproszeniach i wielokrotnych kontaktach (bezpośrednich lub pośrednich), ostatecznie w badaniach udział wzięło 25 rozmówców, których charakterystyka została przedstawiona w tabeli 6. Badana grupa złożona była z 22 mężczyzn i 3 kobiet. W grupie rozmówców znalazły się osoby posiadające zróżnicowaną praktykę zawodową i reprezentujące różne środowiska i sektory. Wszyscy badani ukończyli studia wyższe. Dominującym wykształceniem w badanej grupie było wykształcenie ekonomiczne, kilkoro z badanych miało wykształcenie prawnicze lub kierunkowe wykształcenie techniczne. 7 badanych uzyskało tytuł naukowy doktora, 6 tytuł profesora, 6 tytuł MBA, pozostali zaś tytuł magistra lub inżyniera. Łącznie rozmówcy dysponowali doświadczeniem z ponad 150 rad nadzorczych, co stworzyło szansę badawczą. Okazało się bowiem, że większość rozmówców miała także doświadczenie w radzie nadzorczej, która nie posiadała komitetu strategii. Postanowiono wykorzystać ten fakt w celu zbadania różnic w strategizowaniu rad nadzorczych, które raportowały i nie raportowały komitetu strategii. Wreszcie warto podkreślić, że w trakcie badań okazało się, iż niektórzy z badanych mieli doświadczenie menedżerskie, w tym trzech respondentów doświadczenie pracy z radą nadzorczą, w której powołany był komitet strategii. W takich przypadkach pytania wywiadu zostały rozszerzone o perspektywę menedżerską współpracy z radą nadzorczą i komitetem strategii.

Wywiady prowadzone były osobiście, telefonicznie oraz zdalnie przez Zoom w okresie od kwietnia 2019 do listopada 2020 roku. Rozmowy trwały przeciętnie około 90 minut, z wariacją od 45 do 120 minut. Materiały z wywiadów były rejestrowane za pomocą dyktafonu, a następnie poddane transkrypcji. W trzech przypadkach członkowie rad nadzorczych nie zgodzili się na nagrywanie. W trakcie wywiadów oraz bezpośrednio po spotkaniach z badanymi prowadzono szczegółowe notatki. Z uwagi na poufny charakter informacji dotyczących strategii oraz innych kwestii związanych z funkcjonowaniem firm, wszyscy badani zostali poinformowani przed rozpoczęciem wywiadów o naukowym celu prowadzonych rozmów oraz została im zapewniona poufność i anonimowość. W opracowanych wynikach nie użyto imion, nazwisk oraz nazw firm, a każdego rozmówcę oznaczono symbolem Rx, gdzie „x” jest liczbą porządkową oznaczająca numer wywiadu.

Tabela 6. Charakterystyka badanych

|     | Ogółem doświadczeń z rad nadzorczych | Doświadczenie z rad nadzorczych                   |                                          |                                          | Doświadczenie z zarządów                                 |                                                                |
|-----|--------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|     |                                      | z rady nadzorczej jako członek komitetu strategii | z rady nadzorczej z komite-tem strategii | z rady nadzorczej bez komitetu strategii | z zarządu, gdy w radzie nadzorczej był komitet strategii | z zarządu, gdy w radzie nadzorczej nie było komitetu strategii |
| R1  | 4-6                                  | 0                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R2  | >10                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R3  | 7-9                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R4  | 4-6                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R6  | 4-6                                  | 1                                                 | 0                                        | 1                                        | 1                                                        | 1                                                              |
| R7  | 7-9                                  | 1                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R8  | 7-9                                  | 0                                                 | 1                                        | 1                                        | 1                                                        | 1                                                              |
| R9  | 4-6                                  | 1                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R10 | 1-3                                  | 0                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R11 | >10                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R12 | 1-3                                  | 0                                                 | 1                                        | 0                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R13 | 4-6                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R14 | >10                                  | 1                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R15 | >10                                  | 0                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R16 | 7-9                                  | 0                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R17 | 1-3                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 1                                                        | 0                                                              |
| R18 | 4-6                                  | 0                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R19 | 1-3                                  | 1                                                 | 0                                        | 0                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R20 | 7-9                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R21 | 1-3                                  | 1                                                 | 0                                        | 0                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R22 | 1-3                                  | 0                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 0                                                              |
| R23 | 1-3                                  | 0                                                 | 1                                        | 1                                        | 1                                                        | 1                                                              |
| R24 | 7-9                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R25 | >10                                  | 1                                                 | 1                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
| R26 | 1-3                                  | 1                                                 | 0                                        | 1                                        | 0                                                        | 1                                                              |
|     | <b>&gt;150</b>                       | <b>16</b>                                         | <b>13</b>                                | <b>22</b>                                | <b>3</b>                                                 | <b>14</b>                                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w życiorysach na dzień wywiadu.

Z uczestnikami badania przeprowadzono wywiady pogłębione przy wykorzystaniu częściowo ustrukturalizowanego kwestionariusza, który składał się z czterech części o zakresie zaprezentowanym w tabeli 7. Pierwszy obszar pytań dotyczył ogólnych trendów w radach nadzorczych i ich zaangażowania w strategię na przestrzeni ostatnich lat. Na drugą część składały się pytania dotyczące charakterystyki komitetów strategii, z którymi mieli styczność badani. W trzeciej części rozmówcy pytani byli o proces podejmowania strategicznych decyzji w spółkach oraz rolę w tym procesie rad nadzorczych i komitetów strategii. Czwarta część została poświęcona motywom, dla których powoływane są komitety strategii w spółkach.

**Tabela 7. Zestaw zagadnień poruszanych w wywiadach**

| Aspekt                                           | Szczegółowe zagadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trendy w ładzie korporacyjnym</b>             | – rola rad nadzorczych w strategii obecnie i na przestrzeni ostatnich lat                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Charakterystyka komitetów strategii</b>       | – skład komitetu, częstotliwość i miejsce posiedzeń<br>– przebieg i agenda typowego posiedzenia<br>– cel powołania komitetu i jego główne działania                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Zaangażowanie rad nadzorczych w strategię</b> | – rola rady nadzorczej i komitetu strategii w podejmowaniu strategicznych decyzji w spółce przez pryzmat trzech obszarów: <ul style="list-style-type: none"> <li>• praktycy</li> <li>• praxis</li> <li>• praktyki</li> </ul> – różnice i podobieństwa w procesie podejmowania strategicznych decyzji w radach raportujących i nieraportujących komitetów strategii |
| <b>Powoływanie komitetów strategii</b>           | – faktyczne i potencjalne powody powoływania komitetów strategii<br>– argumenty za i przeciw funkcjonowaniu komitetów strategii<br>– wartość kreowana przez komitet strategii                                                                                                                                                                                      |

Źródło: opracowanie własne.

Po przekroczeniu 20 wywiadów obserwowano niewielki przyrost wiedzy w kolejnych rozmowach, osiągając tym samym poziom nasycenia materiału badawczego (Eisenhardt, 1989b s. 545).

## Rozdział 5

# Praktyka komitetów strategii w Polsce – wyniki badań

### 5.1. Wprowadzenie

W poniższym rozdziale przedstawione zostały wyniki analiz wywiadów przeprowadzonych z członkami rad nadzorczych w Polsce. Rozdział omawia odpowiedzi na pytanie o to, jak działa komitet strategii. Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Whittingtona (2006) zgromadzony materiał badawczy dotyczący zaangażowania komitetów w strategię podzielono według trzech obszarów: praktyków, praktyk i praxis. Na końcu tego rozdziału zaprezentowano różnice i podobieństwa w radach nadzorczych, które raportują posiadanie komitetów strategii oraz w takich, w których nie powołano tego typu struktury.

### 5.2. Praktycy

#### 5.2.1. Formalni członkowie komitetów strategii

Każdy komitet strategii formalnie liczy określoną liczbę członków sprecyzowaną w regulaminach. Zwykle jest to pomiędzy 2 a 6 osób. Do jego grona członkowie rady nadzorczej zgłaszają się dobrowolnie lub pozycja ta jest im proponowana przez przewodniczącego rady nadzorczej [R24]. Jak wskazywali badani w wywiadach, do komitetu strategii trafiają osoby, które nie charakteryzują się żadnymi specyficznymi kompetencjami technicznymi w zakresie strategii, a raczej posiadają „szeroką perspektywę, ogólny poziom wiedzy i rozumienia trendów zachodzących we współczesnej gospodarce, w świe-

cie, czy w branży” [R3]. Posiedzenia komitetu strategii to miejsce i czas, gdzie można skorzystać z wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków [R6, R20]. W wywiadach nie brakowało, także głosów mówiących o tym, że do komitetu strategii nie trzeba mieć specjalnych kompetencji i trafiają tam osoby, dla których zabrakło miejsca w innych komitetach. Jak wskazuje R7, podział pracy w radzie musi być równy, przynajmniej symbolicznie.

*Na ogół wypada, żeby członek rady nadzorczej gdzieś był w jakimś komitecie, no to jak nie załapał się, ani do komitetu wynagrodzeń, ani do komitetu audytu, no to się go daje do komitetu strategii. I to jest najczęściej kryterium. [R7]*

Wątkiem, który przewijał się w rozmowach o formalnych członkach komitetów strategii, była ich wewnętrzna motywacja do zasiadania w tym organie. Zwracano uwagę na fakt, iż niektórzy członkowie rad nadzorczych są po prostu bardziej zainteresowani tematami związanymi ze strategią niż innymi obszarami pracy rad nadzorczych [R2, R21, R22, R26]. Wśród innych motywacji wymieniano także chęć podnoszenia osobistych kwalifikacji. Przykładowo jeden z rozmówców [R21] zainteresował się tematem strategii w trakcie studiów MBA i w komitecie strategii chciał poszerzyć swoją wiedzę i doświadczenie w tym obszarze. Trzecim czynnikiem motywującym członków rad nadzorczych do zasiadania w komitecie strategii była chęć budowania swojej pozycji czy też prestiżu w ramach, nie tylko rady nadzorczej, ale i całej organizacji. Jak to ujął jeden z rozmówców:

*(...) na koniec sprowadza się to do jakiejś takiej indywidualnej chęci gdzieś władzy i wpływu osób, które akurat są na przykład przewodniczącym takiego komitetu. I to sprowadza się do jakiejś takiej osobowości, że zagarniania i chęci budowania swojej pozycji trochę. [R15]*

Choć jeden z badanych zasugerował, że członkowie komitetów strategii zasiadają w nich dla zarabiania dodatkowych pieniędzy [R7], inni badani zwrócili uwagę, że rzadko kiedy ich członkowie dostają dodatkowe uposażenie [R9, R22, R24].

Kluczowym członkiem komitetu strategii jest jego przewodniczący [R2, R4, R9, R24]. Kształtując agendę i tematykę dyskusji podczas spotkań komitetów strategii, wyznacza on lub ona nie tylko kierunek prac samego komitetu, ale również do pewnego stopnia stymuluje na co zwrócona będzie uwaga całej rady nadzorczej w danym roku obrotowym czy w kilkuletniej perspektywie. Przewodniczący komitetu strategii ma wpływ na priorytety w spółce, a także czasami na ostateczny wynik podejmowanych decyzji strategicznych. Jak pokazano w dalszych podrozdziałach, decyzja strategiczna wypracowana

i podjęta na komitecie strategii, zwykle bez sprzeciwu i większej refleksji, akceptowana jest przez radę nadzorczą. W oczach badanych przewodniczący komitetu strategii może kształtować końcową decyzję rady nadzorczej, chociażby poprzez odpowiednie moderowanie dyskusji czy kolejność głosowań podczas posiedzeń komitetu strategii. W przypadkach, co do których brakuje w komitecie strategii konsensusu, ma decydujący głos.

*Tak, przewodniczący ma decydujący głos. Przewodniczący może uciąć dyskusję, przenieść ją na następne posiedzenie albo stwierdzić, że po prostu sprawa została już wyniesiona i już dalej się na przykład nie da dojść do większego konsensusu i ktoś będzie głosował przeciw naradzie wtedy. [R9]*

W przynajmniej dwóch historiach przywoływanych przez badanych członków rad nadzorczych przewodniczący komitetów strategii byli kimś na kształt szarych eminencji, nie tylko w radzie, ale także w spółce. Pierwszy przykład dotyczy przewodniczącego komitetu strategii, który zajmuje to stanowisko „od lat” i jak określił to badany „jest on nieusuwalny” [R21]. Jest zwykle kluczową postacią zaangażowaną w prace nad strategią spółki. Wspomniana organizacja należy do branży zależnej od polityki energetycznej kraju. Przykładowo, gdy kilka lat temu spółka musiała dostosować swoją strategię do uaktualnionej strategii kraju w tym zakresie, organizował i moderował on dwa dwudniowe strategiczne warsztaty wyjazdowe. W wydarzeniach tych brała udział rada nadzorcza, zarząd, kluczowi dyrektorzy wykonawczy oraz prezesi spółek zależnych, ich efektem zaś stała się aktualizacja strategii spółki [R21]. Dosyć podobna sytuacja opisywana była w innej spółce, w której poprzedni prezes powołał komitet strategii i w ramach tej struktury organizował i moderował warsztaty, w których komitet i wyższa kadra menedżerska pracowali nad nowymi kierunkami strategicznymi spółki [R19, R26].

### **5.2.2. Nieformalni członkowie komitetów strategii**

#### **– inni członkowie rady nadzorczej i kadra menedżerska**

Uzyskany w trakcie wywiadów materiał badawczy wskazuje, iż komitety strategii rzadko obradują, jedynie w składzie wskazanym w oficjalnych dokumentach. Posiedzenia komitetów strategii są z reguły otwarte dla wszystkich członków rady nadzorczej i większość z osób korzysta z możliwości wzięcia udziału w jego obradach. Członkowie nienależący formalnie do komitetu strategii przychodzą na spotkania, biorą udział w dyskusjach, ale nie mają prawa do głosowania. W rzeczywistości badane komitety strategii obradowały nieformalnie w szerszym gronie niż jest to raportowane. Tym samym, praktyków zaangażowanych w prace komitetu strategii należy traktować

znacznie szerzej niż tylko biorąc pod uwagę osoby znajdujące się na liście jego członków. Pokazuje to też, że strategia nie jest traktowana jako działanie specyficzne, wymagające technicznych kompetencji. Potwierdza to wcześniejsze opinie rozmówców, że aby zasiadać w Komitecie strategii, nie trzeba posiadać żadnych szczególnych kompetencji.

*Zawsze cała rada nadzorcza była zapraszana i w większości jej członkowie z tego korzystali, oczywiście bez prawa głosu. Trudno potem na radzie nadzorczej coś negocjować, jeśli się było zaproszonym i na pracach w Komitecie była dyskusja. [R21]*

Oczywiście otwarte zaproszenie jest praktyką, którą można zaobserwować, także w innych komitetach. W zależności od poruszanej kwestii na zebraniach komitetów audytu czy nominacji, pojawiają się różni goście. Komitety strategii, jednak dosyć regularnie obradują w otwartej formule [R3, R6, R9, R11, R13, R14, R17, R20, R21, R24, R25].

*Komitec generalnie składał się co do zasady od 3 do 5 osób, drzwi otwarte były dla wszystkich członków rady nadzorczej. Wszyscy członkowie rady nadzorczej byli zachęceni, żeby uczestniczyć w pracach komitetu, no bo potem to ułatwiało prace na radzie bardzo. [R9]*

*Jeśli na Komitecie strategii był temat ważny i uczestniczyło w nich  $\frac{3}{4}$  rady, którzy już byli zaznajomieni, to po wygłoszeniu rekomendacji, kiedy przewodniczący przeszedł do głosowania, sprawa bardzo szybko została załatwiana, dlatego że większość już знаła temat, miała wyrobione zdanie i mogła w wyniku głosowania podjąć określoną decyzję. [R17]*

*Zawsze zapraszamy całą radę. Zawsze jest w komplecie, z reguły prawie wszyscy są. [R21]*

Jak widać na przykładzie powyższych cytatów, uczestnictwo w posiedzeniach komitetu strategii tłumaczone jest tym, że usprawnia to znacznie pracę radzie nadzorczej i głosowanie nad określoną decyzją. Nie bez znaczenia może być też fakt, iż nieobecność na zebraniu komitetu strategii eliminuje nieobecne osoby z dyskusji o strategicznym charakterze na posiedzeniach rady nadzorczej. Jeśli bowiem jakiś temat zostanie omówiony w Komitecie strategii, przyjmuje się, że nie ma potrzeby zagłębiać się w niego ponownie [R8, R9, R17]. Takie podejście może jednak prowadzić do podziałów w radzie (*faultlines*) (Crucke i Knockaert, 2016; Kaczmarek i in., 2012b; Tuggle i in., 2010), co zostało omówione w dalszej części rozdziału przy okazji przedstawiania stanowiska przez komitet strategii radzie nadzorczej.

Choć zaproszenie na posiedzenia komitetu strategii jest z reguły otwarte dla wszystkich, to obecność pewnych członków rady bywa bardziej pożądana. Zdarza się, że przewodniczący komitetu strategii zabiega o obecność niektórych osób formalnie niezasiadających w Komitecie, dzwoni do nich i upewnia się, czy przyjdą na spotkanie [R15].

Oprócz innych członków rady nadzorczej bardzo częstymi gośćmi komitetu strategii są osoby należące do kadry zarządzającej spółką: prezes, członkowie zarządu, dyrektorzy poszczególnych dywizji, czy prezesi spółek zależnych [R3, R4, R6, R7, R9, R13, R17, R19, R23, R24, R25]. Są takie komitety, w których zawsze przynajmniej jeden członek zarządu jest obecny [R17]. Rzadko, jednak zdarza się, by w komitecie strategii stawiał się zarząd w pełnym składzie. Obecni są raczej jego poszczególni członkowie odpowiedzialni za kwestie omawiane na danym spotkaniu. Członek zarządu lub inny właściciel biznesowy danego projektu przedstawia na komitecie strategii przygotowany wcześniej materiał. Członkowie komitetu pomagają w jego dopracowaniu i dyskutują nad nim, „żeby na radę materiał wychodził taki maksymalnie wyszlifowany” [R25]. Zdarza się, że na posiedzenia komitetu strategii zapraszani są menedżerowie średniego szczebla, ponieważ zdaniem badanych mają bezpośrednią, szczegółową wiedzę nad obszarem, w którym pracują [R17].

- *Członkowie zarządu są stałymi gośćmi na komitecie strategii?*
- *Cały zarząd nie. To przeważnie członek zarządu. Na komitetach jest tak, że członek, a to też różnie w różnych spółkach to wygląda, ale zawsze ktoś z zarządu. [R24]*

W opinii jednego z badanych [R23], który dzielił się swoimi spostrzeżeniami z perspektywy członka zarządu, to on pełnił w komitecie funkcję wiodącą. Dominującą rolę prezesa na posiedzeniach komitetu strategii potwierdzają, także słowa innego rozmówcy [R7]. Wątek dynamiki emocji i zachowań na posiedzeniach komitetów strategii pomiędzy przedstawicielami managementu i przedstawicielami organów nadzorczych został przybliżony w dalszej części rozdziału przy okazji opisu działań rutynowych związanych z dyskutowaniem i zadawaniem pytań na posiedzeniach komitetów strategii.

Częstymi gośćmi komitetów strategii bywają także osoby spoza spółki, w szczególności konsultanci specjalizujący się w strategii oraz przedstawiciele banków inwestycyjnych [R3, R7, R9, R13, R11, R17, R25]. Przy inwestycjach o dużej skali konsultanci rozwiązują problem i są stroną w dyskusji w komitecie strategii. Jak wskazywano w wywiadach, atmosfera i interakcje na tych spotkaniach z gośćmi z zewnątrz są inne niż gdy wspomniane osoby przychodzą na posiedzenie całej rady nadzorczej. Na posiedzeniach komitetu strategii, raczej toczy się dyskusja członków rady nadzorczej z konsultantami, a nie monitoring ich rekomendacji.

*W przypadku, kiedy mamy projekty o znaczeniu strategicznym, akwizycyjne i produkcyjne na przykład, to oczywiście uczestniczą też doradcy, których zarząd najmuje, że tak powiem, do opracowania określonych elementów. Oni przedstawiają i uczestniczą... Czasami mamy pytania do nich, ostatnio na przykład, kiedy był audyt systemu wynagradzania, to doradca przedstawił swoją opinię i wizję, i żeśmy nad tym debatowali przy jego udziale, czyli na przykład jeśli doradzał PricewaterhouseCoopers i przedstawiał strategię, jaką żeśmy..., bo brał udział, no to przedstawiał, skąd, dlaczego takie i co się dzieje. Interakcja była między doradcą, między zarządem i między komitetem strategii. [R17]*

*Zwykle strategię się robi przy pomocy jakiejś firmy doradczej to wtedy przedstawiciel tej firmy też często przedstawia i wtedy jest taka dyskusja trójstronna, zarząd, doradca, komitet strategiczny. [R13]*

W podobnym tonie badani wypowiedzieli się o relacjach w Komitecie Strategii pomiędzy przedstawicielami zarządu i rady nadzorczej. Można wysnuć przypuszczenie, że na posiedzeniach Komitetu Strategii rozmywa się hierarchia i podziały, atmosfera jest bardziej swobodna niż na obradach rady nadzorczej. Opisany powyżej otwarty charakter posiedzeń, gdzie wspólnie spotykają się i obradują, niemalże jako jedno ciało, menedżerowie z przedstawicielami organu nadzorczego, nasuwał badanym skojarzenia z jednoszczeblowym systemem ładu korporacyjnego. Zdaniem jednego z rozmówców rady nadzorczej i zarządy, które chcą być zaangażowane, będą wybierały formułę rad dyrektorów, a wraz za nim podąży prawodawstwo w Polsce [R14]. Można to interpretować tak, że tam gdzie prawo, kodeksy i praktyka mówi o nadzorze, rada nadzorcza stara się wypełniać tę funkcję, ale w sprawach strategicznych być partnerem dla zarządu, rozmówcą, a nie nadzorcą.

*W sposób nieunikniony prawodawstwo w Polsce będzie ewoluowało w stronę board of directors i systemu jednoszczeblowego. W naszej spółce to miało sens. Zaczęliśmy obrady jako board of directors nieoficjalnie. Dyskutowaliśmy poszczególne projekty np. zakup spółki, zdając sobie sprawę, że my tak naprawdę zarządzaliśmy, jako bod. I w tym kierunku ewolucja rad będzie szła. [R14]*

*W Polsce jednak funkcjonujemy w takiej przestrzeni ciągle, no chyba, że jest taka też intencja właścicieli, że funkcjonujemy w takiej one tier i wówczas taki komitet strategiczny staje się czymś w rodzaju rozszerzonej takiej board of directors. [R15]*

### 5.3. Praxis

#### 5.3.1. Posiedzenia komitetów strategii

Większość praxis, która dotyczy komitetów strategii, wykonywana jest w ramach posiedzeń komitetów strategii. Zanim przejdziemy bezpośrednio do rzeczywistych działań praktyków zaangażowanych w jego prace, warto zarysować ogólny obraz takich posiedzeń. Podobnie jak w przypadku praktyków zaangażowanych w funkcjonowanie komitetu strategii, obraz pracy podawany do publicznej wiadomości w sprawozdaniach różni się od tego opisywanego w przeprowadzonych wywiadach. Oficjalnie raportowane posiedzenia komitetu strategii odbywają się zazwyczaj kilka razy do roku. W rozmowach badani zwracali uwagę, iż obraduje on zwykle częściej. W szczególności, gdy prace nad strategią są w kluczowej fazie lub firma szykuje się do jakiegoś ważnego, strategicznego projektu, komitet zwiększa intensywność pracy i potrafi spotykać się raz na miesiąc lub jeszcze częściej. Zwykle są to nieformalne, robocze spotkania, zwoływane z krótkim wyprzedzeniem, czasami na wyraźne żądanie zarządu, gdy trzeba pilnie wydać opinię dotyczącą ważnego projektu. Tego typu spotkania nierzadko mają krótką i zdalną formułę [R20].

*Generalnie komitet spotyka się w zależności od potrzeb, nie rzadziej niż cztery razy do roku, ale spotykamy się zdecydowanie częściej, tych spotkań jest więcej i nie stronimy od spotkań na wyraźne żądanie zarządu, też po to, żeby zająć się konkretną tematyką, konkretną sprawą, bo w regulaminie rady jest na przykład, ile powinien „nie mniej niż”, się spotkać. [R17]*

*Jeżeli miałbym do tego podejść tak formalnie, jakby kiedy jest tutaj zwołane posiedzenie, to nie wiem, powiedziałbym, że gdzieś raz na kwartał. Natomiast, jeśli mówimy o tym, jak gdyby takiej soli tego, czy tam w ogóle o tym takim miesiącu, takim zarządczym, czyli to nie ma formuły, że tam zwołujemy komitet, po prostu się spotykamy i mamy jakieś tam tematy strategiczne, więc można powiedzieć, że jest to nieformalne spotkanie komitetu strategii, no to bym powiedział, że to jest raz w miesiącu minimum. [R25]*

Ważną kwestią w opinii badanych członków rad nadzorczych jest termin posiedzeń komitetu strategii w odniesieniu do posiedzeń całej rady nadzorczej. Komitety strategii mogą odbywać się tego samego dnia co posiedzenie rady nadzorczej (bezpośrednio przed lub po nim) lub w innych dniach. Obydwa rozwiązania mają zarówno zalety, jak i wady. Na korzyść organizowania spotkania komitetu strategii w tym samym dniu przemawia fakt, iż dzięki temu na komitecie może pojawić się więcej osób, również formalnie niebędących jego członkami. Takie długie posiedzenia bywają, jednak mało efek-

tywne, ponieważ osoby biorące udział cały dzień w spotkaniach są zmęczone [R6, R17, R24]. Innym zwyczajem jest spotkanie się na kilka dni przed posiedzeniem rady nadzorczej lub w połowie okresu pomiędzy jednym posiedzeniem a drugim [R2, R17, R24]. Jest to o tyle dobra formuła, że osoby zaangażowane w pracę komitetów strategii są pod mniejszą presją czasu w trakcie spotkania. Mają więcej czasu na swobodną dyskusję na posiedzeniu komitetu i tym samym mogą wejść na wyższy poziom szczegółowości omawianego problemu. Ponadto badani cenili sobie fakt, że dzięki kilkudniowej przerwie między posiedzeniem komitetu a posiedzeniem rady nadzorczej, zyskują czas na przemyślenie, analizę tematu i wyrobienie sobie opinii.

*Natomiast z praktyki widzę, że zawsze, gdy dany komitet ma w innym dniu, nawet dzień wcześniej, swoje posiedzenie, zupełnie inaczej wchodzimy w poziom szczegółowości. Poziom szczegółowości jest naprawdę taki odpowiedni. Gdy mamy posiedzenie rady nadzorczej, to mamy ustawione 3 godziny na posiedzenie i jest, oj, już szybko, szybko, bo już kolejny komitet, jest ogromna presja czasu. Poza tym, no jesteśmy, tylko ludźmi, uważam, że rady nieraz mogą być naprawdę wyczerpujące z uwagi na wagę tematu i już pod koniec dnia, niestety, no jesteśmy, tylko ludźmi, koncentracja nam siada, a jeżeli mamy to rozłożone na 2 dni, zupełnie inna jest efektywność pracy komitetu. [R24]*

*Zdarzało się tak, że rano było posiedzenie komitetu strategii, a po popołudniu odbywała się rada. Waga sprawy była taka, żeby komitet jeszcze dodatkowo się zebrał, ale zazwyczaj komitety strategii robię z wyprzedzeniem. Jeśli teraz radę mam w poniedziałek, to komitet strategii był w tą środę, czyli jeszcze członkowie komitetu mają czas na ewentualne przemyślenia. Jak ja będę na radzie prezentował stanowisko, czyli składał informacje, no to członkowie będą wiedzieli mniej więcej, o co chodzi i pozostali, także zdążą się do tego czasu dowiedzieć więcej o sprawie. [R17]*

W wywiadach podkreślano, że komitet strategii nie ma sztywno zaplanowanej pracy na cały rok jak choćby komitety audytu [R20]. Formalnie zaplanowane spotkania kilka razy do roku przeznaczane są na przygotowanie lub aktualizację strategii [R7], te częstsze i mniej formalne zależą od ważnych decyzji strategicznych (np. dotyczących znaczących inwestycji), przed którymi stoi spółka. Zwykle przebieg posiedzenia komitetu jest podobny do samej rady, z tą różnicą, że na typowym posiedzeniu komitetu strategii omawia się dogłębnie tylko kilka najważniejszych punktów [R20, R21].

*No komitety do spraw strategii wyglądają tak, jak posiedzenia normalnych rad nadzorczych, więc w zasadzie nie różnią się, pod pozorem, że mają po prostu swoją agendę i na tej agendzie są tematy, które są uważane za tematy strategiczne. Albo temat dotyczący samej strategii, weryfikacji strategii, projektów strategicznych, akwizycji. No i na agendzie takiego komitetu są 2–3 tego typu tematy, ze względu na to, że one są zazwyczaj obszerne, to najczęściej na agendzie nie ma więcej jak właśnie 2–3. Ale wagowo zabierają dużo*

*czasu, żeby przez nie przejść. No i potem są opracowywane, ktoś jest właścicielem tego tematu, jest materiał, ten materiał jest prezentowany, dyskutowane są na koniec jakieś konkluzje. [R15]*

Jak wspominał jeden z rozmówców [R25], posiedzenia rady nadzorczej trwają zwykle długo, często są nieefektywne, występują na nich „tysiące problemów i tematów i to trwa godzinami” [R25], a komitet strategii koncentruje się, tylko na kilku najważniejszych punktach. Choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły i w wywiadach wspomniano o komitetach strategii, których agenda liczyła po kilkanaście punktów [R17]. Badany zasiadający w radzie nadzorczej, w której znajdował się ów skrupulatny komitet strategii, zdecydowanie nie opisywał tego jako dobrą praktykę, a raczej jako pewnego rodzaju kuriozum.

*Znam też takie spółki, w których po prostu miałam wrażenie, że wszystko stało się, każdy temat stawiał się tematem na komitet strategii, komitet strategii rósł trochę jako monstrum i czasem miałam wrażenie dzielenia włosa na czworo, czy też takiego wręcz ograniczania operacyjnego zarządu. (...) Więc wówczas taki komitet, który ingerował w każdą możliwą przestrzeń, bo z tego co się tam orientowałam, czy tam słyszałam różne opinie, to miałam wrażenie, że ten zakres jego prac, tego komitetu, pączkował, pączkował, pączkował, że jeżeli się okazywało, że ten komitet spotykał się już dwa razy w miesiącu i rozumiałem, że mogą być takie sytuacje, że na przykład mamy jakąś bardzo dużą transakcję, robimy coś bardzo istotnego i wówczas te spotkania mogą być dużo częstsze. Ale jeżeli z każdym, jakby właśnie rokiem, ta liczba spraw rosła, dochodziło do dwóch spotkań w miesiącu, to też uważam, że to był już jakiś sygnał przesady. [R15]*

Jeśli chodzi o miejsce posiedzeń komitetu strategii to zwykle jest to centralna siedziba spółki [R2, R9], ale nie tylko. Wspominano o wyjazdowych posiedzeniach komitetów strategii, które odbywały się w regionalnych oddziałach spółek lub w ośrodkach, w których były organizowane warsztaty wyjazdowe [R17, R21, R24]. Dla badanych tego typu wyjazdy miały dużą wartość. Pozwalały lepiej zrozumieć funkcjonowanie spółki, a dzięki temu bardziej świadomie dyskutować i podejmować decyzje o strategicznym znaczeniu.

- *A zdarzają się, posiedzenia też wyjazdowe komitetu strategii?*
- *Tak. Raczej jednodniowe. To zależy, też jak daleko jest delegacja. Jeżeli dalej, to raczej to jest dwudniowy, no bo trzeba dojechać i obejrzeć dane aktywo albo inwestycję. Inwestycje często są też i jestem zwolennikiem i posiedzenia są wyjazdowe, są zewnętrzne. Bo nawet, jeśli w tym samym mieście, no to organoleptycznie sprawdzamy poziom zaangażowania, poziom zaangażowania projektu i poziom realizacji tego danego projektu, więc to jest bardzo częste. Wydaje mi się, że może nawet 3 razy do roku? Bo zależy też od inwestycji. Inwestycje realizowane są na dobrą sprawę albo w kilkanaście miesięcy albo w kilka miesięcy i to jest, to determinuje też stopień, bo*

*często takich wizytacji na danych aktywach. Często jest tak, że to na początku, potem jest w środku i pod koniec realizacji danej inwestycji. Jakies 3 razy, wydaje mi się, 2 razy taka inwestycja jest oglądana. [R24]*

Obraz posiedzeń komitetu strategii wyłaniający się z rozmów wskazuje na to, że jego członkowie obradują częściej niż jest to deklarowane w sprawozdaniach publikowanych przez spółki. Poza oficjalnymi posiedzeniami komitety strategii pracują, także w mniej formalnej formule. Wartość dodaną dla członków komitetu strategii stanowią wyjazdy poza siedzibę spółki, podczas których mogą zaznajomić się z filiami i oddziałami spółki oraz specyfiką jej funkcjonowania. Dodatkowo tym, co odróżnia posiedzenia komitetów strategii od posiedzeń rady nadzorczej jest koncentracja na kilku najważniejszych punktach i poświęcenie im koniecznej ilości czasu na zgłębienie danego tematu.

### 5.3.2. Zakres praxis

Rozmówcy w trakcie wywiadów wyraźnie wskazywali, że to na zarządzie spoczywa odpowiedzialność za strategię spółek. To on jest inicjatorem tematów strategicznych, które najpierw zwykle trafiają do rady nadzorczej, a następnie do komitetu strategii, rzadziej bezpośrednio do komitetu strategii. Choć bywa też, że gdy rada nadzorcza zauważy, że coś niepokojącego dzieje się w spółce, zleca komitetowi strategii wypracowanie stanowiska.

*Wyglądało to, w zasadzie praca komitetu wszystkich wygląda w ten sposób, że zarząd zgłasza jakąś sprawę, naradę albo też rada sama wywołuje tą sprawę, bo widzi, że coś się w spółce dzieje i wtedy przed posiedzeniem rady wypracowywane jest stanowisko komitetu. [R9]*

Wśród wspomnianych spraw i zagadnień, którymi zajmuje się komitet strategii, wymieniano: projekt nowej strategii [R3, R11, R26], aktualizację bieżącej strategii [R14, R21], monitoring strategii, znaczące dla spółki inwestycje i dezinwestycje, przejęcia [R2, R9, R11], umiędzynarodowienie [R11] oraz ocenę strategii jednostek biznesowych i spółek zależnych wchodzących w skład grupy kapitałowej [R14, R21].

### 5.3.3. Schemat aktywności komitetu strategii

Praxis opisywane przez badanych układają się w proces, w którym to zarząd inicjuje strategiczną inicjatywę dotyczącą jednego z zagadnień wymienionych powyżej, a następnie przekazuje odpowiednie materiały odnoszące się do projektu do rady nadzorczej lub bezpośrednio do komitetu strategii. Członkowie komitetu strategii zapoznają się następnie z przekazanymi im dokumentami.

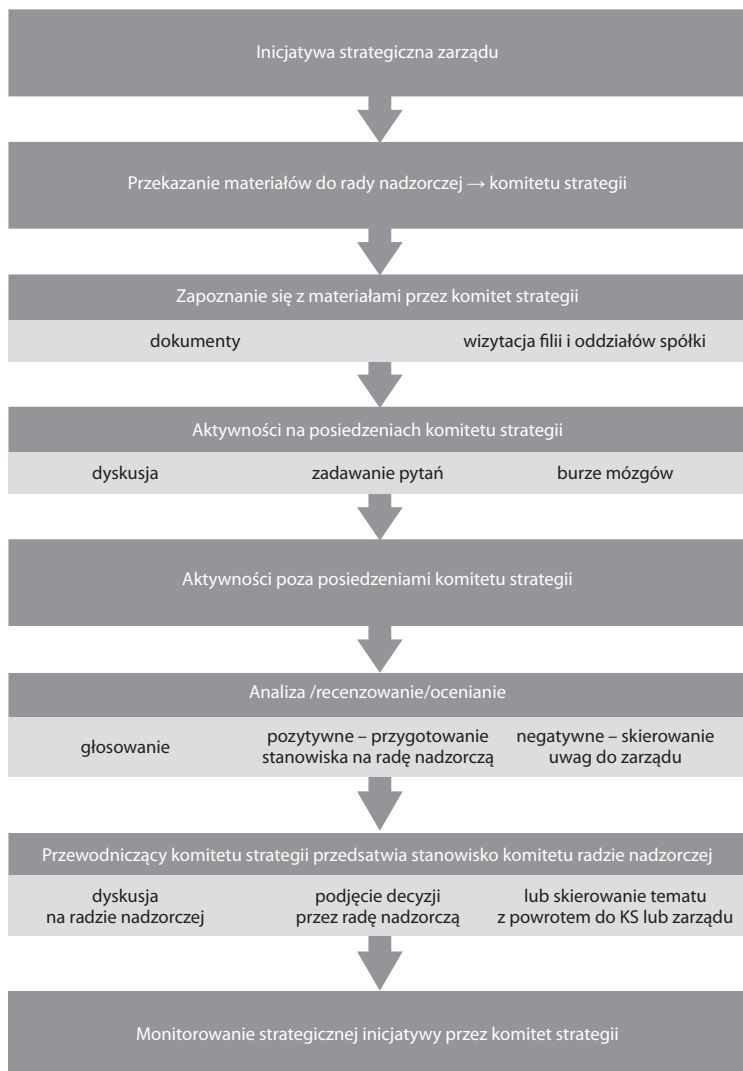
W kolejnym etapie na posiedzeniach komitetu strategii materiał ten jest dyskutowany przez jego członków oraz ewentualnie przez innych zaproszonych członków rady nadzorczej. W spotkaniach na tym etapie mogą brać udział przedstawiciele zarządu, którym, jeśli jest taka potrzeba, zadawane są dodatkowe pytania związane z inicjatywą. Po tej części następuje etap, w którym komitet strategii recenzuje przedstawiony projekt i może: 1) zagłosować pozytywnie na projekt; 2) zgłosić uwagi do projektu, lecz jeśli są one nieznaczne, formalnie go zatwierdzić; 3) odesłać projekt z uwagami do zarządu w celu jego poprawienia; 4) całkowicie odrzucić projekt. W przypadku, gdy projekt zostanie zaakceptowany przez komitet strategii na posiedzeniu rady nadzorczej, przewodniczący komitetu strategii przedstawia pozytywną rekomendację odnośnie do projektu i formalnie rada nadzorcza głosuje nad jego przyjęciem. Zwykle na tym etapie w radzie nadzorczej nie ma już pogłębionej dyskusji ani szczegółowych pytań, a rada nadzorcza głosuje zgodnie z rekomendacją komitetu strategii. Po odpowiednim czasie komitet strategii monitoruje zatwierdzony projekt. Opisany proces dobrze ilustruje poniższy cytat:

*Zarząd zarządza spółką, my jesteśmy organem nadzorczym, ale to jest tak, na ostatnim komitecie pojawił się pomysł akwizycji i jest anons o tym, w związku z tym, dalej następuje to, dokonywane są analizy, te analizy trafiają na komitet strategii, komitet strategii informuje radę nadzorczą, ale ostateczna decyzja następuje po rekomendacji komitetu strategii przedłożonej na radzie nadzorczej, ponieważ są pewne granice co do podejmowania decyzji i rada nadzorcza musi podjąć taką decyzję. Jeśli nie ma tej rekomendacji, rada nadzorcza nie podejmuje tejże decyzji, pozytywnej rekomendacji. Ewentualnie, na przykład sygnalizujemy, że wykonać trzeba dodatkowe analizy zewnętrzne, wskazujące jak taka akwizycja wpłynie, podniesie wartość firmy, zwiększy udział w rynku, jaki to jest rodzaj wzrostu, organiczny, nieorganiczny, co się z tym wiąże i czy warto w ogóle inwestować i wszystkie analizy trafiają na komitet strategii. Tak teraz, po tym anonsie, kiedy zrobiona zostanie due diligence, zażyczyliśmy sobie przedłożenia tych analiz do oceny i rzeczywiście wtedy bardziej poznamy firmę, która może być nabyta i jej synergię po nabyciu z firmą matką, czyli co to może oznaczać dla firmy. Oczywiście te akwizycje mają charakter taki niszowy, niektóre, ale niektóre mają znaczenie istotne z punktu widzenia rozwoju rynku. Ta akwizycja, raczej ma charakter rozwojowy, ponieważ założenie jest takie, że firma posiada nowe kompetencje w określonej dziedzinie (...). [R17]*

Aktywności, które wykonują komitety strategii, można w uproszczeniu przedstawić za pomocą schematu widocznego na rysunku 4. Jest to oczywiście znaczne uproszczenie rzeczywistości, w praktyce bowiem komitety strategii zajmują się jednocześnie kilkoma różnymi tego typu procesami. Ponadto wspomniane procesy mogą być na różnym etapie i w różny sposób angażować czas i zasoby członków komitetu strategii. Przy okazji jednych inicjatyw komitety strategii będą przenosić większy ciężar swoich aktywności

na dyskusję czy zadawanie pytań, w innych na analizę i recenzowanie lub całkowicie pomijać pewne zachowania. W odpowiedziach badanych widoczny był jednak pewien powtarzający się wzór procesu aktywności. Postanowiono więc, zgodnie z tą logiką, przedstawić bliżej aktywności i rutynowe zachowania komitetów strategii.

**Rysunek 4. Schemat aktywności komitetu strategii**



Źródło: opracowanie własne.

### 5.3.4. Analiza dokumentów i przygotowanie do posiedzenia komitetu strategii

Jedną z ważnych, wykonywanych przez komitet strategii aktywności, jest zapoznawanie się z materiałami odnośnie do rozpatrywanego projektu [R4, R8, R14, R17, R20, R24]. Czynność ta wymaga czasu i zaangażowania ze strony członków komitetu strategii, poza wyznaczonym czasem posiedzeń. Dokumenty, w których znajdują się najważniejsze informacje dotyczące inicjatywy, dostarczane są przez zarząd z odpowiednim wyprzedzeniem, na przynajmniej tydzień przed posiedzeniem komitetu strategii [R20]. W sytuacjach, gdy komitet strategii ma wątpliwości co do materiałów przedstawionych przez zarząd lub wykonalności projektu, zamawia dodatkowe analizy.

*Są już określone takie z góry wytyczne, prawda, jak powinien taki wniosek dotyczący na przykład projektu inwestycyjnego, jak powinien wyglądać, jakie powinien spełniać kryteria, co powinien zawierać. To z reguły są tam, nie wiem, znowu cały zespół projektowy, cel projektu, zwrot z projektu, cała część finansowa, ryzyka, harmonogram, osoba odpowiedzialna za poszczególne kamienie milowe, czy punkty w harmonogramie. U nas z zarządu już to znają, wiedzą jak to powinno wyglądać, więc jak to przygotowują to wysyłają to do tego komitetu strategii. [R25]*

- *Czy czasami prosi o swoje analizy niezależnie od zarządu?*
- *Tak, dodatkowo, także może mamy prawo i żądamy o dodatkowe analizy, na przykład ostatnio, z uwagi na wagę projektu, zażyczyliśmy od zarządu dodatkowych analiz wpływu tego projektu na firmę, na wizerunek na giełdzie, et caetera, czy w ogóle firma jest zdolna do udźwignięcia takiego projektu, o takiej skali i o takiej wartości. I zarząd przedstawił takie analizy, z których się okazało, co zresztą mieliśmy... Właśnie ta analiza była po to, że zarząd nie jest w stanie udźwignąć tego projektu. No i wtedy rekomendacja jest negatywna albo poszukanie źródeł zewnętrznych, które wspomogą realizację projektu. [R17]*

Jednak, jak podkreślali inni rozmówcy, chociaż ogólnie w relacji rada nadzorcza – zarząd występuje znacząca asymetria informacji, raczej nie prosi się o dodatkowe analizy czy dane. Jest to delikatna kwestia zaufania na linii tych dwóch organów i takie zachowanie mogłoby stworzyć „złą atmosferę” [R9, R13]. Czy też, jak to opisywał R15, żądanie dodatkowych analiz może pokazywać brak zaufania między radą nadzorczą a zarządem i trudności we współpracy.

*Ale tak, spółka, w której istnieje jakiś element, nie wiem, no niepewności, rada zawsze ma taką możliwość, że może poprosić o dodatkowe ekspertyzy. Ale takie sytuacje zdarzają się bardzo rzadko, bo jeżeli powstaje taki element nieufności do zarządu, no to powstaje zasadnicze pytanie, dlaczego po prostu z tym zarządem pracujemy dalej. [R15]*

Jakość materiałów, z którymi muszą zapoznać się członkowie komitetu strategii, w opinii badanych wpływa na długość i efektywności dyskusji na posiedzeniach komitetu [R4, R24]. Jeśli dokumenty są „szczegółowo i pieczołowicie przygotowane” [R24], spotkania przebiegają znacznie sprawniej. Nie bez znaczenia jest także długość dokumentów. W tym zakresie praktyka jest jednak różna. Niektórzy badani [R20] wspominali, że ich zarząd przygotowuje zwykle krótkie materiały na 2–3 strony, w których przedstawia swoje stanowisko, ale zwykle jest to nie więcej niż kilkanaście stron. Byli, także tacy rozmówcy, którzy opowiadali o długich na kilkaset stron dokumentach [R8, R14], których czytanie wiąże się z dużym nakładem czasu i energii. W takim wypadku nie każdy ma czas na przeczytanie tak długich materiałów. Dlatego też rolą członków komitetu strategii jest zapoznanie się z nimi na zasadzie podziału pracy w radzie nadzorczej [R15].

Dla badanych ważną kwestią w kontekście zaznajamiania się z udostępnianymi materiałami jest możliwość zobaczenia na własne oczy z czym one się wiążą [R17, R21, R24]. Posiedzenia wyjazdowe, o których wspomniano wcześniej, są uzupełnieniem wiedzy uzyskanej z dokumentów, która sprzyja dyskusji w komitecie strategii.

- *Co osobiście daje pani taki wyjazd?*
- *Bardzo dużo. Bardzo dużo. W ogóle zupełnie inaczej, później przebiegają rozmowy, ponieważ, no trzeba pamiętać, że członkowie rady nadzorczej to są outsiderzy, jeśli chodzi o spółkę. Dostajemy, jesteśmy biorcami bardzo dużej ilości dokumentów w krótkim okresie. Dodatkowa jeszcze bieżąca praca, to powoduje, że, no jest trudno też utrzymać. (...) Zupełnie inaczej, później pod kątem efektywności, wyglądają takie dyskusje. Widzimy instalacje, widzimy inwestycje, kojarzymy lepiej te inwestycje, nie tylko z dokumentów. [R24]*

### 5.3.5. Dyskusja i zadawanie pytań

Przestrzeń i czas posiedzeń komitetu strategii to ważne forum dla dyskusji i zadawania pytań. Te dwie grupy działań stanowią w opinii badanych główne aktywności rutynowe, wykonywane przez członków komitetu strategii. Rozmówcy mieli na ten temat dużo refleksji, które układały się w cztery wątki dotyczące osób biorących udział w dyskusji i budowania zaufania, celów i istoty dyskusji, kluczowych pytań padających ze strony członków komitetu strategii oraz dynamiki procesów grupowych.

Na kwestię dyskusji i zadawania pytań na posiedzeniach komitetów strategii należy spojrzeć szerzej niż tylko z perspektywy praxis członków komitetu strategii. Jak wspomniano wcześniej, na spotkania tego organu przychodzą także inni goście. Opisywane w tym podrozdziale aktywności mają tę subtelność

różnicę w porównaniu z omawianymi dalej recenzowaniem i opiniowaniem, że w działaniach tych biorą udział osoby spoza komitetu strategii. Oczywiście bywa tak, że zarząd spółki „tylko” przychodzi na spotkanie komitetu strategii i przedstawia swoje propozycje, jednak częściej jest to przyczynek do dyskusji i zadawania pytań.

*Zarząd przedstawia albo gotowy projekt strategii albo przedstawia draft, wtedy komitet strategii się nad tym pochyla, dyskutuje i tutaj liczba spotkań jest od jednego do nieskończoności, w zależności od tego, co zarząd przygotowuje. Dyskutuje się, podnosi się różne, no zwykle kwestie, albo te, które nie zostały zaadresowane, to najczęściej, w strategii, albo w sposób niewystarczający, czy zły zaadresowane. No więc to jest dyskusja między komitetem strategicznym a zarządem. [R13]*

Główną istotą dyskusji w Komitecie Strategii jest zagłębienie się przez jego członków w ważny z punktu widzenia strategii temat. Niewątpliwie, w przypadku członków rad nadzorczych mamy do czynienia z asymetrią informacji względem zarządu spółki. W tym układzie komitet strategii wydaje się być miejscem, w którym członkowie rad nadzorczych próbują sobie z nią poradzić. Podczas wywiadów podkreślano, że posiedzenia rad nadzorczych mają wiele punktów na agendzie, przez co czas na dopytanie zarządu o szczegóły wnoszonych przez nich inicjatyw jest ograniczony, a w Komitecie można zapoznać się bliżej z projektem przedstawianym przez zarząd. Stąd jego przedstawiciele są częstymi gośćmi komitetu strategii i ważną stroną rozmów. Zarząd przedstawia swoje strategiczne propozycje, rozwiewa zgłoszone wątpliwości i odpowiada na pytania. To wszystko, by ograniczyć konflikt poznawczy (Forbes i Milliken, 1999) w grupie osób zaangażowanych w proces podejmowania strategicznych decyzji w spółce. Stojąc przed wyborami, które są skomplikowane i niejednoznaczne, każdy z członków zarządu czy rady nadzorczej może scharakteryzować zagadnienie inaczej i mieć różny pogląd na dany temat.

Konflikt poznawczy wiąże się zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami. Badani byli raczej zdania, że wpływa on pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji strategicznych, m.in. powoduje rozważenie większej ilości tych alternatywnych, czy uważniejszą ocenę opcji strategicznych. Dyskusja w Komitecie Strategii to pierwsze miejsce, gdzie zarząd konfrontuje swoje pomysły, ponieważ ze światem zewnętrznym. Komitet działa jako swoisty wartownik (*gatekeeper*) (Stiles, 2001) pomysłów przedstawianych przez zarząd. Dyskusja i zadawanie pytań w Komitecie Strategii ma na celu, nie tylko wyklarowanie pomysłów przekazywanych przez zarząd, ale i wysondowanie reakcji zwrotnej całej rady nadzorczej.

*One, uważam, że w pewnym stopniu, również komitety, mają wpływ na budowanie strategii, na jej ostateczny kształt, bo to jest pierwszy punkt, który i miejsce, gdzie możemy się zderzyć przy tworzeniu, przygotowywaniu strategii danej spółki, przy takim zderzyć się z osobami z zewnątrz, jak one mogą pewne założenia spółki, zarządu, odbierać. I często bywa też tak, że po pewnej dyskusji, po ocenie przez komitet, ta strategia wraca do zarządu i ona ponownie wraca w innym kształcie. Nie jest tak, że ja przynajmniej mam takie doświadczenie, że zarząd przedstawia strategię i on uważa, że to jest dobre. Jest naprawdę długa dyskusja na ten temat i też byłam świadkiem takich sytuacji, że po bardzo głębokiej dyskusji, po dyskusji nad założeniami, które zostały przedstawione przez zarząd, taka strategia nie dotarła do rady nadzorczej. Ona musiała być przedyskutowana. Dlatego to jest, też takie fajne miejsce, gdzie można zrobić burzę mózgów z osobami, które są z zewnątrz, więc one mają takie troszeczkę też patrzeć na pewne rzeczy jak inwestorzy interesariusze zewnętrzni. [R24]*

Może z tego wynikać wniosek, że częstsze i dłuższe dyskusje członków rady nadzorczej z członkami zarządu w komitecie strategii intensyfikują przepływ informacji i ogólnie poprawiają komunikację tych dwóch organów. W podobnym tonie o komitetach strategii wypowiadali się badani przez Rogatkę (2021, s. 212–214) członkowie polskich rad nadzorczych. W tym kontekście istotą komitetu strategii jest bycie kanałem komunikacji (Hermanson i in., 2020) między radą nadzorczą a zarządem, który wspomaga radę nadzorczą w opracowywaniu planów strategicznych i podejmowaniu innych ważnych decyzji strategicznych.

Intensyfikacji komunikacji służą zadawane na forum komitetu strategii pytania do zarządu. Oczywiście ich charakter i zakres są bardzo różne i zależą od wcześniejszego przygotowania poszczególnych członków komitetów strategii. Głównie badani podkreślali, że pytania dotyczą wykonalności, wartości dodanej i zyskowności przedstawianych planów i projektów strategicznych [R2, R17].

*(...) generalnie jest rachunek ekonomiczny, czy inwestycja na przykład się spina, czy jakie będziemy mieli korzyści, jaką wartość dodaną, co z tego wynika dla poszczególnych spółek. Pytania są różnorodne, w zależności od tego, w jakim stopniu dany członek przejrzał... Ostatnio było pytanie, ponieważ firma działa w różnorodnych segmentach rynku, w związku z tym, jeśli analizujemy głęboko, to dlaczego taki segment i co się dzieje, jeżeli dany segment spada 20%. Pytania są i szczegółowe i ogólne i pytania dotyczą różnych kwestii. [R17]*

Ponadto, uczestnicy biorący udział w dyskusji w komitecie strategii, starają się zrozumieć, dlaczego zarząd spółki decyduje się na dany krok. Chcą ustalić nie tylko fakty i liczby, lecz także motywy stojące za przedstawianą przez zarząd propozycją [R6, R14].

*Powołaliśmy sobie komitet strategii. Będę przywoływał dyrektorów i odpytywał ich, czy inwestycja za 250 mln dolarów ma sens, czy dobrze wykonany przetarg czy nie. Jako rada chcemy, też wiedzieć, dlaczego to robimy. Chcemy to z zarządem przedyskutować albo zgodzić się, albo nie. [R14]*

Badani upatrywali też ważną rolę dyskusji i zadawania pytań w Komitecie strategii, w kontekście utrzymania ram strategicznych organizacji (Stiles, 2001). Członkowie komitetu strategii tym sposobem kontrolują koncentrację spółki na obranym kierunku strategicznym [R14, R24]. Nie jest to jednak proste zatwierdzanie lub negowanie propozycji zarządu, a właśnie dyskusja czy spółka powinna iść w danym kierunku. W przypadku gdy zakres projektu nie jest zbieżny ze strategią, to forum komitetu strategii jest miejscem, by przedyskutować argumenty za i przeciw wyjściu poza wyznaczone ramy.

*Nie jest tak, że komitety sprawdzają poprawność przyjętych założeń, wycień i tak dalej. To też jest taka dyskusja merytoryczna, czy spółka powinna na przykład iść w tym kierunku. [R24]*

*Często jest tak, że komitet strategii ma wtedy więcej czasu, żeby najpierw zapoznać się z założeniami, wejść w szczegóły, w dyskusję i bardzo szczegółowo popracować nad danym projektem, przede wszystkim sprawdzić dany projekt pod kątem zgodności ze strategią, czy on jest zgodny ze strategią, czy on wykracza poza strategię, a jeżeli tak, no to jaki on ma, dlaczego spółka chciałaby wejść w realizację takiego projektu, jaka będzie wartość dodana dla spółki. [R24]*

Czasami w takich dyskusjach pojawiają się tematy dotyczące trendów w otoczeniu organizacji.

*Założenia makroekonomiczne, gdzie my w ogóle będziemy, gdzie będzie nasza gospodarka, jak my będzie mogli, w ogóle jakie będą wyzwania dla polskiej gospodarki, jeśli to będzie miało przełożenie na naszą spółkę, na nasz sektor, w którym prowadzi działalność dane przedsiębiorstwo. I nieraz te debaty mogą trwać długo. Wszystko, też zależy od możliwości i warunków i wyobraźni i wiedzy, no i jakiejś wiedzy na temat tego, co się dzieje na rynkach międzynarodowych i ewentualnego wpływu pewnych zdarzeń na naszym krajowym. [R24]*

Wyniki badań wskazują, że istotnym celem dyskusji w Komitecie strategii jest poszukiwanie przez radę nadzorczą i zarząd liminalnej przestrzeni (Concannon i Nordberg, 2018), w której członkowie tych organów mogą eksperymentować w odpowiedzi na zwiększoną instytucjonalizację praktyk rad nadzorczych. Formalizacja praktyk rad nadzorczych doprowadziła do większego ustrukturyzowania jej wewnętrznych procesów, w tym za pomocą specjalistycznych komitetów. Członkowie rad nadzorczych poszukują jednak

mniej formalnych przestrzeni i praktyk, aby zwiększyć swój twórczy wkład w obszarze strategii spółek. Chcąc oddzielić się od sformalizowanych, skoncentrowanych na kontroli obradach rad nadzorczych, ich członkowie tworzą nowe rytuały i procedury. Dlatego dyskusja w Komitecie Strategii wśród członków najwyższych organów spółki jest poszukiwaniem pewnej swobody działania ułatwiającej wypełnianie doradczej roli rad nadzorczych w obszarze strategii. Liminalność komitetu strategii dotyczy przede wszystkim tego, że jest to przestrzeń, w której zawieszone są obowiązujące zasady nadzoru, a poszczególni aktorzy zawieszają lojalność wobec swojej grupy lub identyfikują się z innymi grupami w organizacji (wcześniej opisane w podrozdziale 6.3.2.). Przestrzeń komitetu tworzy tymczasową bliskość i zawieszenie układu władzy typowego dla spółek akcyjnych (Taylor i Spicer, 2007). Choć Concannon i Nordberg (2018) wskazywali, że rady tworzą nieformalne praktyki, aby tworzyć przestrzeń liminalną w radach, to tutaj mamy do czynienia ze sformalizowaną praktyką mechanizmu ładu korporacyjnego, jaką niewątpliwie jest specjalistyczny komitet rady nadzorczej.

Jak już zostało to wspomniane we wcześniejszym podrozdziale nieformalni członkowie komitetów strategii wpływają na dynamikę posiedzeń, w tym na dynamikę prowadzonych na nich dyskusji. Szczególną uwagę badani zwrócili na dominującą w tych wypadkach rolę prezesa i członków zarządu [R7, R20, R23].

- *A w momencie kiedy zdania w Komitecie Strategii są podzielone, czy ktoś ma decydujący głos?*
- *Oczywiście, decydujący głos zawsze ma i powinien mieć CEO.*
- *Nawet, w Komitecie Strategii, który jest Komitetem Rady Nadzorczej?*
- *Oczywiście. Tym bardziej, że u nas, jak już Pani powiedziałam, na spotkaniach Komitetu Strategicznego, nie podejmuje się decyzji. Odbywa się dyskusja. [R7]*

Te głosy są o tyle ważne, że mogą stanowić przesłankę do stwierdzenia, że komitety strategii mogłyby być narzędziem do wywierania wpływu zarządu na radę nadzorczą. Mimo że to rady nadzorcze powołują komitety strategii, to jednak badania pokazują, że możliwe są sytuacje, kiedy to zarząd lub prezes zdobywa przywództwo na posiedzeniach tego komitetu. Patrząc na to, jak na grupę podejmującą strategiczne decyzje (Forbes i Milliken, 1999) lub grę polityczną we władzach spółki (Ravasi i Zattoni, 2006), zarząd ma przewagę informacyjną i może ukierunkować przekazywanie informacji i dyskusję zgodnie ze swoimi celami. Może najpierw wywierać wpływ i przekonywać do swojego pomysłu w trakcie dyskusji małą grupę członków komitetu strategii, aby docelowo przekonać do niego całą radę nadzorczą. Jak pokazano w dalszej części rozdziału stanowisko komitetu strategii zwykle przyjmowane jest przez radę nadzorczą bez dodatkowej dyskusji i pytań. Przekonanie o słuszności

swojego pomysłu przez zarząd części rady nadzorczej i to w dodatku w mniej formalnej atmosferze wydaje się łatwiejszym zadaniem niż przekonywanie całego organu na ustrukturyzowanym przez agendę spotkaniu rady. Ponadto, jak pokazano w poprzednim podrozdziale, powoływanie komitetów strategii bywa inicjowane przez zarząd, co może sugerować celowość wykorzystywania komitetów strategii w budowaniu siły, wpływu i pozycji na najwyższych szczeblach spółek. Ten wątek rzuca nowe światło na toczącą się debatę naukową dotyczącą dynamiki emocji i zachowań na radach (*boardroom dynamics*, *board meeting dynamics*) (Barroso-Castro i in., 2017; Bezemer i in., 2014; Maitlis, 2016), w ramach której analizuje się, jak konkretne osoby czy grupy osób dominują posiedzenia rad i tym sposobem wpływają na zaangażowanie poszczególnych aktorów w strategię i podejmowanie strategicznych decyzji.

### 5.3.6. Recenzowanie i opiniowanie

Działania, takie jak recenzowanie i opiniowanie, zostały ujęte i opisane w osobnej kategorii, głównie z uwagi na fakt, że nie angażują się w nie raczej osoby spoza komitetu strategii. Oczywiście nie da się stanowczo i jednoznacznie rozróżnić dyskusji od recenzowania i nierzadko te aktywności się pokrywają. Idea uwypuklenia tego podrozdziału polega na tym, by pokazać złożoność logiki spotkań komitetu strategii. Gdy członkowie komitetu strategii na posiedzeniu pozostają sami lub ewentualnie jedynie w towarzystwie innych członków rady nadzorczej, koncentrują się na aktywnościach w formie analizy, recenzowania i wyrażania opinii. Wnioski, które nasuwają się po przeanalizowaniu materiału zebranego w trakcie wywiadu dotyczącego aktywności związanych z recenzowaniem i opiniowaniem, są następujące. Po pierwsze, rada nadzorcza, delegując tematy strategiczne do specjalistycznych komitetów radzi sobie w ten sposób ze złożonością i przeładowaniem informacyjnym w dużej organizacji. Po drugie, komitet strategii spełnia funkcje filtrującą i legitymizującą dla pomysłów zarządu, zanim zostaną zaprezentowane radzie nadzorczej. Po trzecie, komitet strategii buduje pewność siebie członków rady nadzorczej, bo poświęcają czas i uwagę na sprawy strategiczne. Po czwarte, przestrzeń i czas komitetu strategii ułatwia wykorzystanie wiedzy i umiejętności poszczególnych członków rady nadzorczej.

Teoria przetwarzania informacji (*information processing theory*) (Hermanson i in., 2020) postuluje, że zwiększenie rozmiaru organizacji, dywersyfikacja i ekspansja geograficzna zwiększają złożoność organizacyjną. Wraz ze wzrostem i dywersyfikacją firm rośnie ilość informacji, które muszą być przetwarzane przez rady. Materiał uzyskany w trakcie wywiadów wskazuje, że komitety strategii są mechanizmem koordynacji i usprawniania pracy, który pomaga radom nadzor-

czym radzić sobie z nakładanymi na nią zwiększonymi wymaganiami w zakresie przetwarzania informacji i obowiązków. Co zresztą, pokrywa się z motywami powoływania komitetów strategii, przedstawianymi w poprzednim podrozdziale.

*Chociaż trzeba dodać i to też jest rzecz naturalna, skłonność do tworzenia komitetów w pierwszej kolejności powstaje w spółkach, gdzie są duże rady nadzorcze, tak, bo tak naprawdę komitet jest przede wszystkim narzędziem do podziału pracy. Jeżeli mamy 10 osób w radzie nadzorczej, to nie musimy w 10 osób patrzeć na to samo, możemy się podzielić i w ten sposób się odciążyć, ale też specjalizować, korzystać ze specjalistycznej wiedzy. A duże rady nadzorcze z kolei, najczęściej mają też duże spółki, które też mają środki i potrzeby, jeżeli chodzi o strategię, więc w sposób naturalny to się dzieje w pierwszej kolejności w dużych spółkach. [R11]*

Komitet strategii działa także jako wartownik (*gatekeeper*) (Stiles, 2001), który podkreśla braki w treści i prezentacji proponowanej strategii oraz ocenia jej zgodność lub rozbieżność z ogólnym celem strategicznym firmy. Recenzując pomysły zarządu, przekazuje mu informację zwrotną, aby ulepszyć przygotowany materiał, który następnie w dopracowanej formie trafia pod obrady rady nadzorczej. Komitet strategii spełnia więc rolę filtra inicjatyw zarządu przekazywanych radzie nadzorczej. Z jednej strony, ograniczając możliwość prezentacji radzie niedopracowanych inicjatyw, zmniejsza wspomniane wcześniej przeładowanie informacjami członków rady nadzorczej, z drugiej zaś – legitymizuje projekt zarządu, prezentując i opiniując go pozytywnie.

*Komitet strategii jest w pewnym sensie recenzentem propozycji strategii przygotowywanej przez zarząd, czyli sam komitet nie stanowi strategii, ale jest recenzentem. Czyli, jeżeli jest dobry recenzent, to wskazuje na pozytywne strony, ale wskazuje, też czy szuka dziury w całym i wskazuje, też na ewentualne ułomności. I mogę powiedzieć z całą stanowczością i z całą pewnością, że jeden z tych komitetów strategii przynajmniej dwukrotnie wyłapał pewne elementy strategii, które w tej strategii znaleźć się nie powinny. [R3]*

*W ostatniej kadencji, rzeczywiście połowa projektów nie przechodziła, została zawieszona z uwagi na zbyt duże ryzyka, jeden projekt z uwagi na duże ryzyko z tym związane i niewspółmierne korzyści do ryzyka, jakie mogłoby to nieść. Komitet strategii jest dosyć otwarty, a jednocześnie merytorycznie taki, jak ja zauważam, uciążliwy dla zarządu, bo nie przepuszcza projektów niedopracowanych, a te projekty są różne, bo to dotyczy akwizycji, ale też dotyczy części produkcyjnej na przykład. [R17]*

Aktywność recenzowania ma funkcję monitorowania niezwykle skomplikowanego procesu, jakim jest tworzenie strategii. Rada nadzorcza poprzez komitet strategii, jak trafnie ujął Rozmówca R22, wzmacnia swoje funkcje nadzorcze, które opisane są w teorii agencji.

*Inaczej, może nie wpływ na tworzenie strategii, źle powiedziałem, większy ogłód na proces, tak naprawdę tworzenia strategii. No, bo rady nadzorcze nie mają możliwości podejmowania władczych decyzji, jeśli chodzi o zarząd, natomiast komitety wydzielone w ramach rad nadzorczych pozwalają poszczególnym członkom dokładniej przyjrzeć się danemu zagadnieniu, a następnie przedstawić ewentualnie swoje wnioski na radzie, żeby rada nie dublowała tak naprawdę, działań komitetu strategii, audytu, czy jakiegokolwiek innego. Natomiast nadzór rady nad strategią jest potrzebny. Znaczący, on może być wzmocniony poprzez komitet strategii, znaczący, jeśli nie ma komitetu strategii to rada będzie wykonywała tę funkcję. Natomiast zawsze lepiej, szczególnie, szczegółowo tak naprawdę jest skontrolować niektóre procesy, czy niektóre procesy, które w spółce się dzieją, bo strategia jest takim procesem, budowanie strategii, czy w ogóle kwestia strategii jest to proces, który podlega wielu wypadkowym. [R22]*

Poświęcanie czasu i uwagi przez członków rad nadzorczych na strategię w formule komitetu strategii buduje z jednej strony poczucie pewności, że rada nadzorcza jako organ wypełnia swoje obowiązki związane z opisanymi w dalszej części rozdziału praxis. Analiza i opiniowanie inicjatyw strategicznych przez komitet strategii daje pozostałym członkom rady nadzorczej poczucie bezpieczeństwa i komfortu w procesie podejmowania strategicznych decyzji.

*Wyda mi się, że później reszta rady ma dużo większy komfort podejmowania decyzji, jeżeli wie, że komitet strategii już, gdzieś tam na tym w szczegółach posiedział. Czyli komitet strategii dla danego projektu zada sto pytań, a rada, już taka szersza, zada pięć pytań, tak? [R25]*

*Już na radzie nadzorczej podejmuje się oficjalną decyzję, zgodnie z rekomendacją komitetu strategii. To oznacza, że komitet spędził 10 razy więcej czasu niż pozostali członkowie rady, analizując daną kwestię. Daje to komfort pozostałym członkom rady do podjęcia decyzji. Daje poczucie bezpieczeństwa. [R14]*

Ponadto, jak wspominał w przywołanej już wcześniej wypowiedzi Rozmówca R11, w trakcie aktywności związanych z recenzowaniem i opiniowaniem w komitetach strategii, można skorzystać z wiedzy i doświadczenia członków rad nadzorczych. Jak powiedzieli wcześniej rozmówcy, na posiedzeniach rady nadzorczej zwykle brakuje czasu na dłuższą dyskusję, a tym bardziej na zaopiniowanie szczegółowo projektu przez danego członka rady nadzorczej. Większa swoboda i czas w komitecie strategii pozwala na wykorzystanie członków rady nadzorczej jako zasobu wiedzy i doświadczenia. Ten wątek potwierdza funkcję doradczą członków rad opisaną w teorii zależności od zasobów (Hillman i in., 2009), przy czym przeprowadzone badanie może wskazywać, że komitet strategii intensyfikuje tę funkcję.

*Powiedziałbym, po pierwsze, że to są dobrzy ludzie, merytorycznie. Właściwie wywodzą się, mają różne wykształcenie, wywodzą się chyba z różnych branż, bo patrzę teraz na osoby i nazwiska i wywodzą się także z różnych instytucji, czyli wywodzą się na przykład z sektora gospodarczego, wywodzą się z sektora publicznego, wywodzą się z sektora takiego regulacyjnego, czyli ta kompozycja jest na tyle dobra, że umożliwia, jak gdyby daje szansę uniknięcia błędów w przyjmowaniu strategii rozwoju firm z różnych punktów widzenia. Znacząco pokazują ograniczenia ewentualne, ograniczenia związane, czy to z branżą albo z możliwością powiększenia, czy zwiększenia roli w rezultacie, czy to fuzji, czy przejęcia, pokazują, czy wskazują na ewentualne ograniczenia wynikające z regulacji i z kwestii związanych z uzyskaniem pewnych zgód i tak dalej, na fuzję czy na przejęcie, pokazują inna grupa, czy inny tam członek wskazuje, jakie mogą to być konsekwencje z punktu widzenia regulacyjnego, czyli powiedziałbym, że czy to przypadkowo, czy nie-przypadkowo, ale to jest taki dobry mix tego komitetu. [R3]*

### 5.3.7. Przedstawianie stanowiska radzie nadzorczej

Dyskusje i recenzowanie na komitetach strategii mają charakter iteracyjny. Odbývają się, dopóki materiał ostatecznie nie zostanie dopracowany przez zarząd i pozytywnie zaopiniowany. Gdy przychodzi ten moment komitet strategii przedstawia radzie nadzorczej swoje stanowisko [R4, R9, R17, R20, R24, R25]. Zwykle jest to rola przewodniczącego komitetu strategii.

*Idea jest taka, że rada ma tak naprawdę już zająć się, przyjąć uchwałę jakby i zająć się już gotowym wnioskiem, oczywiście tam zadać jakieś pytania, jeżeli jakieś ma. Ale to powinno być już maksymalnie wypracowane, tak, żeby chociaż nie zwoływać ludzi, jakby rozgrzebywać wszystkiego, po tym dopiero prace i potem znowu zwoływanie (...) No i potem to wchodzi, już jakby taki gotowy produkt na radę. I wtedy jest to formalne głosowanie. [R25]*

*Wniosek zostaje omówiony i jest rekomendacja przedstawiona przewodniczącego komitetu strategii, wówczas też przewodniczący rady nadzorczej zadaje pytanie, czy członkowie mają może rady, ci, którzy nie byli, ale nawet ci, którzy byli, są członkami komitetu strategii i mieli możliwość omówienia, czy wszystkie wątpliwości są rozwiązane, czy mają jeszcze jakieś uwagi, pytania do wniosku, który jest procedowany. [R24]*

Na posiedzeniu rady nadzorczej jej członkowie, którzy nie uczestniczyli w pracach komitetu, mogą zadawać dodatkowe pytania lub przekazywać swoje uwagi. Rzadko jednak korzysta się z takiej możliwości. Przyjmuje się, że jeśli coś zostało zarekomendowane przez komitet strategii, to nie ma potrzeby dodatkowej dyskusji na forum rady nadzorczej. Po przedstawieniu przez przewodniczącego komitetu strategii sprawa jest głosowana formalnie przez radę nadzorczą. Zwykle, jeśli jest wcześniej rekomendacja pozytywna komitetu strategii, głosowanie odbywa się zgodnie z nią.

*Najpierw się wszystko odbywa na Komitecie Strategii. Jak komitet strategii podejmie rekomendację, to wtedy zajmie się tym rada i w zasadzie powinna już się zajmować tym 5 minut. [R9]*

*Jeżeli byli na posiedzeniu i komitet podjął decyzję, to nie ma, że się na radzie nadzorczej sytuacja zdarza taka, że nagle ktoś występuje, kto ma odrębne zdanie, bo żeśmy zdążyli to przedyskutować i jeśli podjęliśmy jednogłośnie decyzję i oni byli na tym, to nie kwestionują tych decyzji. Nie zdarzyło mi się przynajmniej jeszcze, żeby nagle na radzie zostały te decyzje czy rekomendacje zakwestionowane. [R17]*

Takie podejście, choć jak podkreśla znaczna część badanych, usprawnia prace rady nadzorczej, może prowadzić do podziałów wewnątrz tej struktury (*faultlines*) (Tuggle i in., 2010) i wykluczenia z podejmowania strategicznych decyzji pozostałych członków rady nadzorczej. O tym zresztą wspominał jeden z członków komitetu strategii w wywiadzie, podając, że jest to jeden z powodów, dla których rady nadzorcze nie powołują komitetów strategii.

*Jakby zagadnienie komitetów, już jest dobrze znane, jest to jakieś rozwiązanie. I często rada nadzorcza na to przystaje, natomiast zdarza się też, że rada nadzorcza na to nie przystaje i oficjalnym argumentem jest oczywiście, że są niepotrzebne albo statut tego nie przewiduje, albo coś tego typu, a w moim subiektywnym odczuciu prawdziwym powodem braku zgody jest obawa tych członków rad nadzorczych, którzy nie byłiby członkami tego komitetu, bo nie chcą być albo nie czują się do tego kompetentni, że następnie w efekcie utworzenia komitetu są wykluczani z tych dyskusji i już nie będą mieli na nie żadnego wpływu. Pomniejsza to ich rolę w jakimś tam stopniu. [R11]*

Podział, o którym mowa, może tworzyć się między członkami komitetu strategii i członkami rady nadzorczej uczestniczącymi w jego posiedzeniach, a pozostałymi członkami rady nadzorczej. Literatura wskazuje, że podziały w radzie mogą mieć znaczący wpływ na proces podejmowania strategicznych decyzji w organizacjach. Rozmówcy udzielający wywiadów nie udzielili, jednak na tyle szczegółowych i wyczerpujących odpowiedzi na ten temat, aby opisać dokładny mechanizm podziałów i ich konsekwencji. Jest to obszar, który wymaga dodatkowego zbadania. W szczególności jeden wątek dotyczący tego, że niektórzy z członków rad nadzorczych (niebędących formalnie członkami komitetu strategii) zapraszani są chętniej na posiedzenia komitetów strategii niż inni, co zostało opisane w podrozdziale dotyczącym praktyków.

### 5.3.8. Monitorowanie postępu strategicznych celów oraz strategicznych aktywności

Swoją funkcję monitorowania obszaru strategii komitety realizują także poprzez monitorowanie strategicznych celów oraz strategicznych aktywności. Dzieje się tak cyklicznie i jest wpisane w harmonogram pracy komitetów strategii lub jeśli jakiś projekt zostanie zarekomendowany przez komitet strategii, po pewnym czasie komitet nadzoruje cele postawione w projekcie i rozlicza z ich wykonania zarząd [R4, R13, R24].

*Takimi naturalnymi zadaniami komitetu strategii to jest monitoring stopnia realizacji, zarówno strategii, jak i projektów inwestycyjnych, ale projektów takich strategicznych. I co do zasady, komitety zajmują się raz na kwartał tą tematyką, raz na kwartał spotykają się ze służbami spółki, gdzie są analizowane projekt po projekcie z harmonogramem, z ewentualnymi odchyleniami od harmonogramu, są sprawdzane, czy dane kamienie milowe są spełnione, czy są już zrealizowane, jeżeli nie, to jest informacja dlaczego. [R24]*

W niektórych spółkach komitet strategii cyklicznie dokonuje ponadto przeglądu strategii poszczególnych jednostek biznesowych i spółek zależnych [R14, R21, R24].

*Wydajemy zgody na listy intencyjne, analizujemy, kontrolujemy, co jakiś czas zapraszamy, nawet podmioty zależne, które podejmują decyzje inwestycyjne skutkujące na całą grupę i mamy takie podmioty i prezes tego podmiotu przedstawia na komitecie strategii właśnie, jak postępuje projekt i czy rzeczywiście on postępuje. Tak, że takie sytuacje, też mają miejsce i na komitecie strategii spółki zależne od spółki naczelnej, także prezentują swoje rozwiązania, a my się możemy zgadzać lub nie i na przykład jedna ze strategii spółek została odrzucona, dlatego, że nie spełniała podstawowych kryteriów, nie była spójna z tym, co zakłada strategia spółki. [R17]*

### 5.3.9. Warsztaty strategiczne

Wśród praxis wymienianych w wywiadach pojawiało się uczestnictwo członków komitetów strategii w warsztatach strategicznych. Tego typu warsztaty mają epizodyczny charakter i służą stworzeniu koncepcji nowej strategii, aktualizacji obecnej strategii lub przy dużych projektach. Członkowie komitetu strategii pojawiają się na nich w charakterze uczestników, choć R21 opowiadał o przewodniczącym komitetu strategii, który moderował takie warsztaty.

- *Czy członkowie rady nadzorczej biorą udział w takich warsztatach, gdzie powstaje strategia?*
- *Tak, często tak. W szczególności, gdy mówimy o spółkach naprawdę z bardzo wymagających, gdzie my realizujemy projekty inwestycyjne, które są naprawdę na wysokim*

*poziomie, takim technicznym, eksperckim. Wtedy też są poza komitetami organizowane dodatkowe warsztaty, gdzie tak operacyjnie członkowie rady będą mogli wejść w te niuanse techniczne. [R24]*

*Jakby znaleźliśmy formułę taką, która jest mobilizująca dla wszystkich i potrzebna dla spółki. To są ostatnie warsztaty strategiczne z ubiegłego roku, w tym roku było troszkę inaczej. Właśnie też doszliśmy do wniosku, że to warto inaczej. Warsztaty strategiczne odbywają się, to jest formuła pracy, najważniejszy taki element pracy komitetu strategii. Oczywiście, na bieżąco bywają takie wycinkowe rzeczy, kiedy się zbieramy i decydujemy o jakichś sprawach, ale warsztaty strategiczne przygotowujemy w ten sposób, że szefowie wszystkich biznesów przygotowują we współpracy z zarządem, oczywiście przygotowują jakby swoją wizję swojego biznesu na 3 lata (...). Więc były warsztaty wyjazdowe, dwudniowe, były jednodniowe, byliśmy w ładnych miejscach przy okazji, z jakąś wódką, jak zwykle w naszej branży, ale pod kontrolą. I ostatnie warsztaty były dwudniowe, w formule zupełnie innej. Była przerwa między jednym cyklem, a to co pani widzi, a potem następnym, kiedy musieli jeszcze odrobić lekcje, jak to połączyć, co z tych pomysłów przyjąć, zaproponować. [R19]*

## 5.4. Praktyki

W trakcie wywiadów badanym dosyć trudno było przywołać typowe praktyki, czy to regulacje, zasady zarządzania, rytuały, do których odwołują się w swojej pracy i które ich zdaniem kształtują sposoby działania komitetu strategii. Większość rozmówców wskazywała na własne doświadczenie jako na główne źródło wiedzy wyznaczającej kierunek i sposób działań tej struktury. Członek rady nadzorczej, który zakładał jeden z komitetów strategii, wspominał, że na początku nikt nie powiedział co i jak należy robić. Jego zdaniem osoby, które odpowiedzialne były za tworzenie tego wówczas nowego komitetu w radzie nadzorczej, działały na bazie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń wyniesionych ze swojego życia zawodowego [R2]. Podobne refleksje miał także inny badany [R9]. Podkreślał, że nie od razu wiadano w jakiej formule powinien pracować komitet strategii i że stopniowo do tego dochodzono.

*Znaczy, no powiem szczerze, że przez długi czas po prostu sami dochodziliśmy do tego. [R9]*

W wywiadach wyraźnie widać było dysproporcje pomiędzy praktykami pochodzącymi z otoczenia, które przywoływali badani a praktykami wewnętrznymi. O wiele częściej rozmówcy opisywali te drugie, które są charakterystyczne dla konkretnych organizacji. Podczas rozmów badani często opisywali nieformalne praktyki, często przy okazji opisywania różnych praxis. W niniejszej monografii zostały one omówione jako rytuały organizacyjne.

### 5.4.1. Praktyki zewnętrzne

W przeprowadzonych rozmowach pojawiał się wątek obowiązku moralnego członków rad nadzorczych, aby angażować się w strategię, a w szczególności w prace komitetu strategii [R20, R24]. Prawdopodobnie chodziło tutaj o względnie trwałe i przyjęte w biznesie sposoby właściwego zachowania się członków organu nadzorczego. W bardzo dużym uproszczeniu można to rozumieć w ten sposób, że członek rady nadzorczej powinien dobrze sprawować swoją funkcję, by nie dopuścić do problemów w spółce (czy może nawet skandali korporacyjnych, jak w przypadku amerykańskiego Enronu, czy polskiej spółki GetBack). Spółki wszak działają w sieci połączonych ze sobą podmiotów gospodarczych, kłopoty czy wręcz upadek jednej z nich oznacza problemy nie tylko dla tej spółki, ale również jej interesariuszy, a w szczególności dla pracowników tych organizacji. Interpretacja tego, o czym opowiadali badani może być następująca. Członkowie rad nadzorczych czują się w obowiązku moralnym dokładać wszelkich starań, aby realizować swoją pracę jak najlepiej.

*Rada nadzorcza powinna się w pewnym momencie zainteresować, to jest pewnie obowiązek moralny, zainteresować się strategią. [R20]*

Choć w założeniu ustawodawcy rada nadzorcza sprawuje kontrolę nad spółką, prawdopodobnie jest tak w odczuciu członków rad nadzorczych, że jest to niewystarczająca rola. Uważają, że powinni się włączać w sprawy spółki, niekoniecznie tylko sprawując nad nią nadzór, ale też aktywnie kształtując strategię. Członkowie rad nadzorczych tworzą więc specjalne komitety i w ramach nich pracują, aby lepiej sprostać tej społecznej normie<sup>9</sup>.

Jeśli chodzi o inne zewnętrzne praktyki, to rozmówcy zwracali uwagę, iż nie ma żadnych twardych czy miękkich prawnych regulacji zewnętrznych, które kształtowałyby funkcjonowanie komitetu strategii. Jak już wspomniano wcześniej, w opinii badanych rady nadzorcze są w ostatnich latach silnie regulowane, nie dotyczy to jednak struktury, jaką jest komitet strategii. Nawet, gdyby członkowie rad nadzorczych chcieli skorzystać z formalnych praktyk pochodzących z otoczenia, to nie ma wzorca, do którego mogliby się odwołać. Rozmawiając o tym, badani porównywali komitety strategii do komitetów audytu. Podawali te drugie za przykład takich struktur, w których szereg spraw jest z góry narzucona lub doprecyzowana przez regulatora, czy też przez dobre praktyki funkcjonujące

<sup>9</sup> Opisana wyżej norma społeczna może być jednym z wyjaśnień, dla których powoływane są w radach komitety strategii. Wątek ten został szerzej opisany w rozdziale dotyczącym motywów powoływania komitetów strategii.

na rynku. Ponadto, powszechnie dostępne są specjalistyczne szkolenia, publikacje naukowe czy opracowania branżowe i dlatego w przypadku komitetu audytu łatwiej jest o dostęp do wiedzy na temat tego, w jaki sposób realizować aktywności związane z audytem w organizacjach niż w przypadku problematyki, którą zajmują się komitety strategii.

### 5.4.2. Praktyki wewnętrzne

Opisując różne praktyki wewnątrzorganizacyjne, należy na wstępie podkreślić, że można wyróżnić ich dwa rodzaje: formalne i nieformalne.

Pierwsze z nich, o których przyszło najłatwiej opowiadać badanym członkom rad, to statuty spółek, regulaminy rad nadzorczych, regulaminy komitetów czy sprawozdania tych organów. Ważnym źródłem praktyki są ponadto materiały z poprzednich posiedzeń komitetów strategii, w tym protokoły posiedzeń [R20]. W niektórych spółkach biura obsługi rad nadzorczych prowadzą także zestawienia zaleceń dla rad nadzorczych, w tym dla komitetów strategii [R24]. Mają one mniej sformalizowany charakter niż wymienione wcześniej dokumenty, są one w pewnym sensie spisanyymi dobrymi praktykami danej organizacji. Zdaniem badanych wymienione dokumenty są podstawowymi źródłami wiedzy o działaniu komitetów strategii, dzięki ich lekturze można dosyć szybko zorientować się co do przedmiotu i zakresu prac tego organu. Takie źródła pisane są szczególnie ważne dla osób, które dołączają do komitetu strategii [R21]<sup>10</sup>.

Członkowie rad nadzorczych, którzy dołączają do komitetu strategii, zwykle wprowadzani są w jego wewnętrzne praktyki przez przewodniczącego komitetu strategii, rzadziej przez innych członków tej struktury [R17]. Przekazują oni wiedzę, która w żaden sposób nie jest skodyfikowana w organizacji, ale zdarza się też, że nowi członkowie dołączają do komitetu strategii bez żadnego wprowadzenia [R4, R20, R21]. W niektórych organizacjach wymaga się od nich, aby mieli już pewną wiedzę, choć jak wspomniano wcześniej, jej pozyskanie jest dosyć trudne, gdyż źródła wiedzy o komitetach strategii są ograniczone.

*W sytuacji, w której na przykład mamy do czynienia ze spółką giełdową, tak, dużą spółką giełdową, czy tam generalnie ze spółką notowaną na rynku regulowanym, to członek rady nadzorczej już powinien mieć takie kompetencje i mieć świadomość, czym się zajmuje rada nadzorcza, komitet (strategii), jakie ona ma kompetencje właśnie, jak jest zorganizowana praca, jakie ma prawa, jakie ma obowiązki, tak. Nie wyobrażam sobie takiej sytuacji, że uczymy kogoś, prawda. [R4]*

<sup>10</sup> Praktyki polskich spółek pochodzące z formalnych dokumentów, takich jak regulaminy czy sprawozdania, opisane są szerzej w rozdziale 5.

Praktyki wewnętrzne to nie tylko formalne regulacje. W teorii praktyki istnieje, chociażby jeszcze pojęcie „wspólnego rozumienia rzeczy”. Z wyników wynika, że w radach nadzorczych, w których powstają komitety strategii rozumie się strategię jako istotną, czy wręcz fundamentalną kwestię dla spółki. Badani mówili o tym, że traktuje się ją priorytetowo. Pozornie może to przypominać wspomnianą wcześniej normę społeczną dotyczącą moralnego obowiązku angażowania się w strategię. Tu jednak chodzi o wspólne rozumienie rzeczy na poziomie organizacyjnym, które może wynikać z kultury organizacyjnej czy kultury rady. Komitet strategii jest symbolem, że strategia w danej organizacji ma duże znaczenie.

Przeprowadzone badania dały ponadto wgląd w nieformalne rytuały organizacyjne, kluczowe dla funkcjonowania komitetów strategii, w tym rytuały otwartości, nieformalności i uważności. Rozmówcy opisywali je zwykle przy okazji opisów praxis i praktyków komitetów strategii działających w różnych spółkach.

#### 5.4.3. Rytuały

Trzy główne rytuały, które wyraźnie wynikają z badań to: rytuał otwartości, nieformalności i uważności.

Pierwszym ze zidentyfikowanych rytuałów organizacyjnych jest rytuał otwartości. Został on już szczegółowo opisany w poprzednim podrozdziale dotyczącym praktyków. Chodzi w nim o to, że choć komitet ma oficjalną liczbę członków, na jego posiedzenia są zapraszani inni goście, zarówno inni członkowie rady, jak i członkowie zarządu czy konsultanci. Przywołano go tutaj, ponieważ nie jest to formalna zasada zawarta w regulaminach, tylko wytwór poszczególnych organizacji, czy też pewien artefakt behawioralny.

Drugi ze zidentyfikowanych rytuałów to rytuał nieformalności. Komitet strategii jest formalną strukturą organizacyjną powoływaną w ramach rad nadzorczych przez jej członków. Świadczy o tym chociażby tryb jego powoływania uchwałą rady nadzorczej, funkcjonowanie na podstawie regulaminów rady nadzorczej lub komitetu strategii, czy sprawozdawanie składu osobowego, częstotliwości spotkań i zakresu prac. Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak, że atmosfera pracy w ramach tej unormowanej struktury jest inna niż w trakcie posiedzeń całej rady nadzorczej.

Po pierwsze, badani zwracali uwagę na bardziej swobodną atmosferę panującą na posiedzeniach. Jako jedną z przyczyn tego zjawiska podawano fakt, że spotkania komitetu strategii nie są z reguły nagrywane [R6, R17]. Taka atmosfera pozwala na bardziej swobodne przedstawianie swoich opinii.

*No, też tego tak nie powie, a na komitecie strategicznym, którego już nie ma nagrywanego, nie ma minutowanego, to też jest poziom taki..., mówię Pani teraz też bez konsekwencji, no bo to jest tak... Gdybym miał spekulować, to bym powiedział, że może nie będziemy tego urzędu konkretniej firmy narzucali. [R6]*

Pewne rzeczy chętniej się mówi, gdy nie ma się świadomości, że każde słowo jest rejestrowane, czy że za chwilę zostanie zanotowane w protokole. Badani wspominali, że dzięki temu czuli się bezpieczniejsi, otwarci na szczerą rozmowę „bez konsekwencji” czy burze mózgów [R21]. Są komitety, w których te spotkania odbywają się przy okazji wspólnego posiłku, czy posiedzeń wyjazdowych, co sprzyja mniej formalnej atmosferze.

*I tak jak Pani mówi, nieformalnie, czyli może być tak, że umawiamy się, że trzy osoby z rady nadzorczej się zajmują strategią, że jeszcze gdzieś tam będą o opinię się zwracać do tych znamienitych, czy jakiś taki nieformalny, czy nawet można... Nikt nie zabroni stworzenia komitetu jakiegoś doradczego w ogóle, przy spółce nawet, gdzie tam to nie będzie ani rada, ani nic, tylko czasem spotykamy się ze znanymi osobami, co wy o tym sądzicie, taka trochę burza mózgów. Mi się wydaje, że to by było bardzo fajne, bo to jest taki element, który nie jest obligatoryjny i wtedy ludzie mogą szczerze czasem, przy jakimś jedzeniu, poopowiadać o tym. Czyli ja myślę, że przyczyna jest taka, jak nie jest obligatoryjne, to po co to robić, natomiast jak my czujemy, że to jest potrzebne, to albo rzeczywiście tworzymy, tak jak Pani mówi. [R21]*

*Więc, jakby zarząd wtedy bierze to znowu na warsztat, poprawia, wymienia, gdzieś tam czasem zupełnie nieformalnie, jak coś tam trzeba to potrafią na telefon zadzwonić, gdzieś tam do jakiegoś określonego członka tego komitetu i coś tam odbić, czy tak, czy tak. [R25]*

Trzecim ze zidentyfikowanych rytuałów jest rytuał uważności. Charakterystyczne dla komitetów strategii jest to, że stanowi „przestrzeń na chwilę takiego cofnięcia się, oddechu, dopytania” [R6]. Posiedzenia tej struktury pozwalają zdaniem badanych na lepszą koncentrację na strategicznych tematach dotyczących spółki.

Rozmówcy podkreślali, że w trakcie posiedzeń komitetu strategii nie ma na nich tak dużej presji czasu jak na posiedzeniach rady nadzorczej [R24]. Niewątpliwie sprzyja temu fakt, że w ramach posiedzeń zwykle koncentrują się one na bardzo ograniczonej liście zagadnień i uczestnicy mogą bardziej dokładnie zapoznać się z danym tematem. Jest, także więcej czasu na dyskusję. Decyzje strategiczne nie są podejmowane szybciej, ale zdaniem rozmówców z większą świadomością i uważnością [R25], bo wydzielone komitety strategii w radach nadzorczych pozwalają ich członkom przyjrzeć się szczegółowo danemu zagadnieniu [R22].

*Myszę, że komitet strategii może wydłużać podejmowanie strategicznych decyzji w spółce. Ale to jest takie, jakby korzystne mimo wszystko, bo jakby to wydłużanie nie wynika z tego, że nie wiem, że po prostu to ma się odleżeć, tylko z tego, że ma jakieś zasadne pytania. I jeszcze, wracając do pani poprzedniego pytania, wydaje mi się, że później reszta rady ma dużo większy komfort podejmowania decyzji, jeżeli wie, że komitet strategii, już gdzieś tam na tym w szczegółach posiedział. Czyli komitet strategii dla danego projektu zada sto pytań, a rada, już taka szersza, zada pięć pytań, tak? [R25]*

*(...) nie lubię takiej sytuacji, gdzie, tak jak przed chwilą to opisywałem tak obrazowo, siedzi tłum ludzi i jest taka presja, no słuchajcie, już przynudzasz, tak? Zadając tysiąc pytań szczegółowych, które nas nie interesują, przejdźmy już do następnego punktu w porządku obrad, prawda? Ja tego nie lubię. Dla mnie ważne jest, żeby jednak dogłębnie coś wyjaśnić, a nie zadaję pytań bez powodu, więc jeżeli kogoś temat nie interesuje, to przeniesmy to na inne forum i może właściwym forum jest komitet strategii. [R11]*

*Zupełnie inna jest efektywność pracy komitetu. Jest czas na dyskusję, często pewne komitety mogą, dyskusje na jeden temat, która może się rozwlec naprawdę do kilkudziesięciu minut, co w normalnym dniu, gdy mamy posiedzenie rady nadzorczej, są jeszcze inne komitety, które mogą się odbyć, żeby koniecznie zaopiniować pewne tematy, które muszą być zaopiniowane zgodnie z regulaminem w radzie nadzorczej. To już nie wchodzimy w taki poziom szczegółowości, bo już jest jednak, no ta presja czasu, przewodniczący mówi, no dobrze, dobrze. [R24]*

## **5.5. Różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitet strategii**

Podobieństwa i różnice są podsumowaniem i uwypukleniem wielu wątków, które zostały poruszone w powyższym rozdziale. Najbardziej widoczne są te na poziomie organizacji i przebiegu posiedzeń rad nadzorczych, sposobu, w jaki członkowie tych rad postrzegają swoje zaangażowanie w proces tworzenia i wdrażania strategii oraz ogólnej dynamiki procesu podejmowania strategicznych decyzji w organizacji. Zrozumienie tych niuansów jest kluczowe dla zrozumienia jak struktura rady może potencjalnie wpływać na efektywność i skuteczność działania organizacji w kontekście strategicznym.

Według badanych, w radach nadzorczych, które posiadają komitet strategii, posiedzenia rady nadzorczej przebiegają zwykle sprawniej i efektywniej. Dzieje się tak dlatego, że wiele z czasochłonnych, wymagających szczegółowych analiz dyskusji, dotyczących kluczowych kwestii strategicznych, zostaje zdjętych z agendy samej rady nadzorczej i przekazanych do rozpatrzenia przez komitet strategii [R17]. Taki podział obowiązków i przeniesienie odpowiedzialności za szczegółową analizę na poziom komitetu nie oznacza, że

decyzje strategiczne są podejmowane szybciej. Wręcz przeciwnie – proces ten pozwala na bardziej świadome podejmowanie decyzji, które są lepiej przemyślane i gruntownie przeanalizowane. Dzięki temu członkowie rady nadzorczej mają możliwość zagłębiania się w szczegóły, co pozwala im lepiej zrozumieć propozycje projektów, które są przedstawiane przez zarząd [R24, R25]. Przeniesienie analiz strategicznych na poziom komitetu pozwala również na bardziej efektywne wykorzystanie czasu posiedzeń rady nadzorczej, gdyż dyskusje mogą skupić się na końcowych decyzjach i rekomendacjach.

Ten sposób organizacji pracy rady nadzorczej i komitetu strategii ma również istotny wpływ na sposób, w jaki członkowie rady postrzegają swoje zaangażowanie w proces tworzenia i wdrażania strategii. Członkowie, którzy aktywnie uczestniczą w pracach komitetu strategii, często podkreślają, że mają poczucie większego wpływu na kształtowanie strategii organizacji. Deklarują, że ich wkład w tworzenie strategii jest bardziej znaczący, ponieważ są zaangażowani w szczegółowe prace analityczne i mogą aktywnie wpływać na ostateczne kształtowanie się decyzji strategicznych. W ten sposób członkowie rady nadzorczej, którzy uczestniczą w pracach komitetu strategii, czują się bardziej odpowiedzialni za ostateczne decyzje strategiczne, a ich zaangażowanie w proces decyzyjny jest postrzegane jako bardziej świadome i pełne.

Jeśli chodzi o podobieństwa między radami nadzorczymi posiadającymi komitet strategii a tymi, które go nie mają, to można je dostrzec głównie na poziomie samego procesu strategizowania. Członkowie rad nadzorczych, którzy nie mają doświadczenia z komitetami strategii, opisywali swoje doświadczenia w sposób bardzo podobny do tego, co zostało przedstawione w podrozdziale 5.3. [R1, R8, R10, R16, R22]. Proces ten w obu przypadkach wygląda podobnie – zarząd przedstawia swoje propozycje strategiczne radzie nadzorczej, która następnie analizuje te propozycje, formułuje swoje uwagi i sugestie, a zarząd ustosunkowuje się do tych opinii w kolejnych etapach procesu. Ten iteracyjny proces trwa do momentu, aż rada nadzorcza przestaje zgłaszać zastrzeżenia, a jej członkowie są gotowi przegłosować pozytywną rekomendację dla danego projektu. W radach nadzorczych bez komitetu strategii proces ten jest jednak bardziej formalny, a sama rada odgrywa głównie rolę oceniającą, analizującą i zatwierdzającą, bez bezpośredniego zaangażowania się w tworzenie szczegółowych rozwiązań.

W przypadku rad nadzorczych, które posiadają komitet strategii, proces ten został znacznie bardziej rozbudowany. Komitet strategii nie tylko analizuje i przygotowuje rekomendacje dla rady nadzorczej, ale również współpracuje z zarządem w sposób bardziej zbliżony do roli konsultantów niż nadzorców. Taka współpraca nie ogranicza się jedynie do członków rady

i zarządu – często angażowani są również zewnętrzni doradcy, którzy wspierają proces analityczny i pomagają wypracować bardziej złożone i przemyślane rozwiązania. Ta elastyczniejsza i dynamiczniejsza forma współpracy pozwala członkom komitetu strategii pełnić funkcję aktywnych doradców, a nie jedynie pasywnych obserwatorów czy recenzentów propozycji zarządu. Komitet strategii umożliwia bardziej nieformalną współpracę, a proces decyzyjny staje się bardziej płynny, co sprzyja lepszej komunikacji i zrozumieniu między zarządem a radą nadzorczą.

W końcowym rozrachunku, choć formalne struktury podejmowania decyzji strategicznych mogą różnić się w zależności od tego czy rada nadzorcza posiada komitet strategii, czy też nie, to sam proces dochodzenia do ostatecznych decyzji strategicznych ma wiele podobieństw. Komitet strategii wprowadza jednak dodatkowy poziom analitycznego zaangażowania i pozwala na bardziej szczegółowe rozważenie różnych aspektów strategii, co prowadzi do bardziej świadomego podejmowania decyzji. Rady nadzorcze, które korzystają z komitetów strategii, mają zatem większą możliwość aktywnego wpływu na kształtowanie strategii organizacji, a ich członkowie mogą czuć się bardziej zaangażowani w ten proces, odgrywając rolę nie tylko nadzorców, ale również doradców. To z kolei przekłada się na większą efektywność procesu strategizowania oraz lepsze zrozumienie celów i priorytetów organizacji.

W kontekście różnic i podobieństw interesujące są również wyniki pytania dotyczącego rekomendacji powołania komitetu strategii przez badanych, przedstawione w kolejnej części. Odpowiedzi były zróżnicowane – część rozmówców zdecydowanie opowiadała się za powoływaniem tej struktury, szczególnie w dużych i złożonych spółkach, gdzie usprawnia ona procesy decyzyjne i monitorowanie strategii. Inni natomiast uważali komitet za zbędny, postrzegając go jako symboliczne działanie, które nie wpływa istotnie na funkcjonowanie rady nadzorczej ani podejmowanie decyzji strategicznych. Przedstawione w tym podrozdziale analizy pokazują szczególnie pochlebny i wzorcowy obraz komitetu strategii, podkreślając korzyści płynące z takiej struktury. Kolejny rozdział wprowadza dodatkowy kontekst, który może częściowo podważyć lub też urealnić wcześniejsze wypowiedzi dotyczące jej efektywności. Analiza tych zróżnicowanych stanowisk pozwala na pełniejsze zrozumienie, w jakich warunkach komitet strategii może rzeczywiście przyczynić się do poprawy funkcjonowania rady oraz w jakich sytuacjach jego obecność stałaby się jedynie symbolicznym dodatkiem.

## 5.6. Opinie i postawy badanych dotyczące powoływania lub likwidacji komitetów strategii

Dotychczasowa część publikacji koncentrowała się na analizie praktyk związanych z funkcjonowaniem komitetów strategii, pomijając osobiste opinie rozmówców na temat tej struktury. Warto jednak w końcowej części książki zwrócić uwagę na pytanie zadane uczestnikom wywiadów: „Czy rekomenduje Pan/Pani powoływanie komitetów strategii?”. Pytanie to było zadawane w ostatniej części rozmów, a jego celem stało się pogłębienie zrozumienia omawianych praktyk. Odpowiedzi okazały się niejednoznaczne, co ujawnia zróżnicowane podejście do kwestii komitetów strategii. Wyniki tego pytania budują kontekst i pełniejszy obraz ich praktyk.

Rozmówcy pytani byli o to, czy i gdzie rekomendowaliby powołanie komitetu strategii. Wśród rozmówców znalazły się osoby zarówno takie, które pozytywnie wypowiadały się na temat komitetów strategii i rekomendowały ich powoływanie (13 rozmówców), jak i takie, które stały na stanowisku, iż jest to niepotrzebna struktura w radach nadzorczych (7 rozmówców). Oczywiście byli też tacy, którzy mieli na ten temat neutralne zdanie lub nie przedstawili swojej opinii (5 rozmówców). Co ciekawe, reprezentanci zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy byli zgodni co do tego, że gdyby komitet strategii został zlikwidowany w ich radzie nadzorczej, nikt nie odczułby znacząco tej zmiany.

Większość rozmówców (13) uważa komitety za ważne i zdecydowanie rekomenduje powoływanie tej struktury. Jedenaście z tych osób miało doświadczenie jako członkowie komitetów strategii, dwie zaś uczestniczyły gościnnie w jego pracach. Wszystkie trzy kobiety, które brały udział w badaniu są w tej grupie. W opinii tych osób usprawnia on pracę rad nadzorczych, dyskusję nad kwestiami strategicznymi oraz podejmowanie decyzji. Komitet strategii w szczególności był polecany przez badanych dużym spółkom o skomplikowanych procesach [R1, R7, R9, R11, R13, R24]. Tylko jedna osoba [R22] wspomniała wprost o tym, że komitety strategii są potrzebne, ponieważ dzięki temu rada ma większy wpływ na tworzenie i nadzór strategii.

*Wartość dobrze zrobionego komitetu strategicznego jest większa niż rady nadzorczej. [R6]*

*Rekomendowałbym w każdej. W każdej publicznej i w każdej spółce dużej, gdzie jest na przykład większa ilość członków rady nadzorczej, powyżej na przykład 5, to w większej grupie jest naprawdę łatwiej pewne rzeczy przedyskutować, jeżeli pewny skład komitetu jest odpowiednio dobrany. Każda większa spółka, która ma strategię, ona wymaga powołania takiego komitetu, ponieważ bieżące monitorowanie realizacji inwestycji i efektywności ze strategią, no, to jest coś, na czym naprawdę rada nadzorcza powinna zwracać szczególną uwagę. [R24]*

Rekomendując powoływanie komitetów strategii, badani podkreślali, że powinny one składać się z odpowiednio dobranych osób, nie tylko pod względem kompetencji, ale także współpracy w grupie. Ponadto, by komitet strategii dobrze spełniał swoją funkcję, musi mieć jasno określony zakres kompetencji i obowiązków i nie angażować się w zarządzanie operacyjne, jak to miało miejsce w jednym z omawianych przez badanego przypadków [R17].

*Po pierwsze, rekomenduję, bo się sprawdziło u nas, po drugie, to wszystko zależy od jakości współpracy i jakości członków komitetu strategii, bo jeżeli to będą tylko rozliczający, a nie wnoszący do sprawy, to będzie źle, jeżeli będą nadaktywni, to też będzie źle. [R19]*

*Polecam powstanie komitetu strategii, ale chciałbym też wyraźnie powiedzieć, żeby komitet strategii był rzeczywiście komitetem strategii i nie zajmował się sprawami operacyjnymi, a wielokrotnie się zdarza, że do komitetu strategii wpływają sprawy, które nie należą do komitetu i mogłyby być rozwiązane na poziomie zarządu. [R17]*

Wśród badanych były także osoby (7), które miały krytyczne nastawienie do powoływania komitetów strategii. Grupa ta różni się od poprzedniej – znalazły się w niej tylko dwie osoby, które pracowały w komitecie strategii. Dwie wspomniane osoby to członkowie rad nadzorczych z bogatym, wieloletnim doświadczeniem. Pięć pozostałych osób, oprócz doświadczenia z zasiadania w radach nadzorczych, charakteryzuje doświadczenie z zarządów spółek giełdowych, w tym takich, które współpracowały z komitetem strategii. W wywiadach osoby te zwracały uwagę na to, iż komitet strategii to dekoracja, sztuczna konstrukcja, która nic nie daje ani radzie nadzorczej, ani jej członkom, a tym bardziej spółce. Powoływanie takiej struktury jest symbolicznym zabiegiem (zresztą w jednym przypadku porównanym do zabiegu kosmetycznego [R8]), który ma dobrze wyglądać w sprawozdaniu [R7].

*Komitet strategii służy albo zarabianiu pieniędzy przez tych gości dodatkowych, albo pudrowaniu przyszcza, czyli po prostu, jak jest jakiś problem, to zawsze mogą powiedzieć, Komitet Strategii dobrze powiedział i rada nadzorcza też, to są ci sami ludzie. [R8]*

Jak to określił jeden z badanych, chęć powoływania komitetu strategii może świadczyć o tym, że rada nadzorcza jest za duża i nie jest w stanie efektywnie pracować jako grupa. Dodatkowo sytuacja, w której tworzy się w ramach rady nadzorczej odrębną podgrupę, może prowadzić do podziałów na osoby, które są lepiej i gorzej zorientowane w strategii. Badany ten, nawet zasugerował, że w przypadku rozważenia powołania takiego komitetu, osoby, które miałyby się w nim nie znaleźć, powinny być usunięte z rady nadzorczej, gdyż nie wnoszą do niej prawdopodobnie wartości.

*Ryzyko stworzenia komitetu do spraw strategii będzie takie, że w tym bardzo istotnym dla każdej spółki obszarze będziemy mieli zwierzęta równe i równiejsze, tak. Będziemy mieli z natury rzeczy mniejsze grono osób, które z tą strategią się identyfikują i które ją rozumieją i są w stanie wyartykułować ją na dość dużym poziomie szczegółowości i będzie grono pozostałe, które wiedząc jaka jest dynamika generalnie, które nawet nie przeczyta tych dokumentów, które będzie zatwierdzać i tak dalej. No i to moim zdaniem jest jakaś kompletnie nieszczęśliwa sytuacja. No bo jeżeli tak ma być, to po co jest ta druga część, która przy tym nie brała udziału. To moja odpowiedź na to byłaby taka, jeżeli my idziemy w kierunku takim, że teraz będzie jakiś jeden podstolik do spraw strategii, a drugi nie będzie w tym uczestniczył, to ja bym od razu powiedział, to w ogóle zredukujmy tę radę nadzorczą do tych osób, które zasiadają w tym podstoliku do spraw strategii. No, bo my wylaniając podstolik do spraw strategii, de facto akceptujemy fakt, że ta rada jest za duża, żeby funkcjonować w sposób funkcjonalnie dobry. [R16]*

We wspomnianej grupie badanych pojawiały się głosy, iż komitet strategii jest najmniej ważnym ze wszystkich komitetów [R2, R7]. Ich powoływanie, zdaniem badanych, w niektórych przypadkach może nawet świadczyć o niekompetencji zarządu, którego głównym zadaniem jest wyznaczanie i wdrażanie strategii spółek.

*Nie polecałbym takiego komitetu, bo to oznacza, że zarząd jest niekompetentny w kwestii strategii. Tak mi teraz do głowy przyszło. Nigdy o tym nie myślałem, że oni sami nie potrafią tego zrobić. [R2]*

*Trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że wśród, jeżeli można byłoby w jakiś sposób poranżować ważność komitetów, to oczywiście najważniejszy jest komitet personalny i wynagrodzeń, później jest komitet audytu. Natomiast komitet strategiczny, w zasadzie uchodzi za taki, bo wypada żeby był. To nie jest jakieś ważne ciało. [R7]*

W jednym z pytań kończących wywiady członkowie rad nadzorczych byli także pytani o to, co by się stało, gdyby komitet strategii w ich radzie nadzorczej został zlikwidowany. Znaczna część badanych twierdziła, że nic by się nie stało, a nawet niektóre decyzje strategiczne byłyby podejmowane szybciej, choć z mniejszą uważnością i zrozumieniem [R2, R6, R7, R11, R17, R21]. Deklaracja ta jest o tyle ciekawa, że część z tych badanych polecała powoływanie komitetów strategii i prezentowała szereg ich zalet. Ich opinia, że likwidacja takiego komitetu w ich radzie nadzorczej mogłaby przejść niezauważenie, stanowi sygnał, że komitety mogą pełnić, jedynie pewną symboliczną rolę.

- *Co by się stało, jakby został zlikwidowany ten komitet strategii?*
- *Nic by się nie stało. Niech mi Pani wierzy, że nic, by się nie stało, miałbym mniej pracy, to po pierwsze, a czy firma, by się miała lepiej, trudno mi jest powiedzieć. I tak, by musiała tworzyć strategię. [R17]*

- *A jeśli rozwiązano, by taki komitet strategii w spółce?*
- *Nikt, by tego nie zauważył. [R7]*

Dotychczasowa część publikacji skupiała się na analizie praktyk związanych z komitetami strategii, pomijając osobiste opinie uczestników wywiadów, które jednak zostały uwzględnione w końcowej części książki. Wyniki wykazały wyraźne zróżnicowanie w ocenach: większość badanych pozytywnie oceniła komitety strategii, uznając je za istotne dla usprawniania prac rad nadzorczych oraz monitorowania strategii, szczególnie w dużych i złożonych organizacjach. Z kolei, część rozmówców krytycznie oceniła tę strukturę, uznając ją za symbolicznie niepotrzebną, z możliwością minimalnego wpływu na funkcjonowanie rady nadzorczej i podejmowanie decyzji strategicznych. Krytycy wskazali na ryzyko biurokratyzacji i tworzenia wewnętrznych podziałów, a także sugerowali, że powołanie komitetu strategii może świadczyć o niekompetencji zarządu w zakresie strategii. Co ciekawe, wielu badanych stwierdziło, że likwidacja komitetu strategii nie miałaby znaczącego wpływu na działanie rady nadzorczej ani na decyzje strategiczne, co może sugerować, że jego rola bywa w rzeczywistości bardziej symboliczna niż praktyczna.

## **5.7. Podsumowanie wyników badań i odpowiedź na pytania badawcze**

Głównym celem monografii było poznanie praktyk komitetów strategii. Cel zrealizowano, osadzając książkę w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury z zakresu zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach, przeprowadzając badania motywów ich powoływania oraz praktyk strategizowania rad nadzorczych, które powołują i nie powołują takiej struktury. Przeprowadzony projekt badawczy jest odpowiedzią na wezwania środowiska naukowego do otwarcia „czarnej skrzynki” ładu korporacyjnego i przyjrzenia się temu, co dzieje się w radach (Daily i in., 2003; Huse i in., 2011; Kołodkiewicz, 2014; Leblanc i Schwartz, 2007; Leblanc, 2004; McNulty i in., 2013; Van Ees i in., 2009), a także odpowiedzią na potrzeby szczegółowej analizy innych niż najpopularniejszych komitetów powoływanych w radach (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

Postawiono dwa pytania badawcze. Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło tego, jak komitety strategii działają. Pogłębione wywiady z członkami rad nadzorczych pozwoliły na przeanalizowanie trzech obszarów praktyk komitetów strategii w Polsce: praktyk, praktyków i praxis, które zostały podsumo-

wane na rysunku 5. Rysunek ten stanowi rozszerzenie wersji zaprezentowanej w podsumowaniu rozdziału 3 (poświęconego strategii jako praktyce). Wersja poniższa zbudowana jest w oparciu o zidentyfikowane w trakcie badania elementy i stanowi graficzne podsumowanie wyników opisanych w rozdziale.

W analizie komitetów strategii szczególną uwagę zwrócono na praktyki, które stanowią źródło wiedzy o tym, jak realizować działania w tym obszarze. Badania wykazały, że brak jednoznacznych regulacji prawnych i organizacyjnych, dotyczących funkcjonowania komitetów strategii sprawia, iż ich członkowie odwołują się do zarówno formalnych, jak i nieformalnych wzorców. Do formalnych praktyk zaliczono przede wszystkim przepisy prawa (w szczególności kodeks spółek handlowych), regulacje MAR, a także kodeksy dobrych praktyk oraz regulaminy rad nadzorczych i samych komitetów strategii. Badania pokazały także, że w swoich działaniach komitety strategii opierają się również na nieformalnych wzorcach, które są równie istotne w ich codziennej działalności. Do takich praktyk zaliczono normy społeczne, kulturę firmy, codzienną politykę organizacyjną oraz rytuały charakterystyczne dla posiedzeń i współpracy. Przykładem rytuałów może być dbałość o otwartość, nieformalność i uważność w trakcie dyskusji. Ponadto, doświadczenia członków wynikające z wcześniejszego zasiadania w radach nadzorczych wnoszą unikalne perspektywy i praktyczne wskazówki.

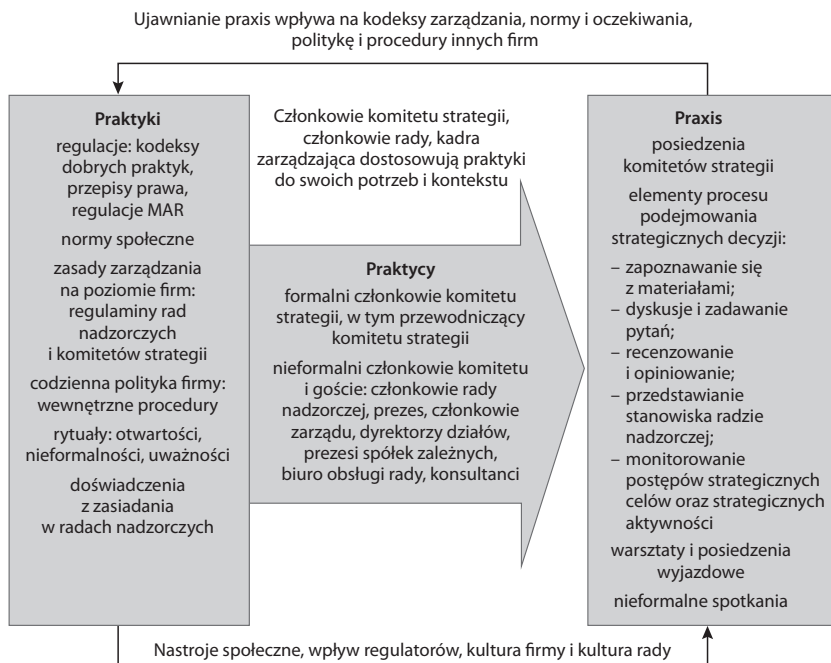
Praktycy to osoby zaangażowane w działalność komitetów strategii, których działania mają znaczący wpływ na funkcjonowanie tego rodzaju struktur. Analiza podkreśla, szczególnie ważny i nieoczywisty wniosek: prace komitetów strategii kształtują nie tylko formalni członkowie, ale również szerokie grono nieformalnych uczestników, których obecność i działania odgrywają istotną rolę. Formalni praktycy to oficjalni członkowie komitetów strategii, w tym ich przewodniczący. Ich zadania obejmują organizację prac komitetu, analizowanie dokumentów, inicjowanie dyskusji, opiniowanie propozycji oraz formułowanie rekomendacji dla rady nadzorczej. Nieformalni praktycy, mimo że nie są stałymi członkami komitetu, mają istotny wpływ na przebieg jego prac. Do tej grupy należą m.in.: prezesi firm, członkowie zarządu, dyrektorzy działów, prezesi spółek zależnych, przedstawiciele biura obsługi rady oraz zewnętrzni konsultanci. Jednym z istotnych odkryć badania jest znaczenie wpływu nieformalnych praktyków, których rola nie została w pełni uregulowana, ale którzy pełnią ważną funkcję w procesach komitetów strategii. Ich zaangażowanie i działania podkreślają potrzebę szerszego spojrzenia na funkcjonowanie tych struktur i uwzględnienia różnorodności ról poszczególnych uczestników.

W analizie przybliżono także praxis, które odnoszą się do działań operacyjnych i dynamiki związanej z funkcjonowaniem komitetów strategii. Obej-

muje to: posiedzenia, warsztaty, spotkania wyjazdowe oraz mniej formalne spotkania, które umożliwiają pogłębianie współpracy i analizę strategicznych kwestii. Proces podejmowania decyzji składa się z wielu etapów, takich jak: zapoznanie się z materiałami, dyskusje, zadawanie pytań, recenzowanie i opiniowanie propozycji, formułowanie stanowiska dla rady nadzorczej oraz monitorowanie realizacji strategicznych celów i działań.

Rysunek 5 przedstawia elementy związane z funkcjonowaniem komitetów strategii, ale także ukazuje ich wzajemne zależności, odzwierciedlając złożoność i dynamikę praktyk komitetów strategii w Polsce. Czynniki, takie jak nastroje społeczne (np. lęk przed regulacjami MAR), wpływ regulatorów (z rosnącymi wymaganiami formalnymi wobec rad nadzorczych), kultura organizacyjna i kultura rady nadzorczej mają istotny wpływ na praxis, czyli codzienne działania operacyjne oraz proces podejmowania decyzji strategicznych. Praktycy – zarówno formalni, jak i nieformalni – nie ograniczają się wyłącznie do realizacji narzuconych procedur. Aktywnie dostosowują swoje praktyki do kontekstu organizacyjnego oraz specyfiki wyzwań, przed którymi stoi komitet strategii. Członkowie komitetu i kadra zarządzająca adaptują ustalone wzorce, co pozwala na większą elastyczność i lepsze dopasowanie działań do specyficznych warunków organizacji. Ujawnianie praxis wpływa na kodeksy zarządzania, normy społeczne, oczekiwania, a także politykę i procedury innych firm, tworząc sprzężenie zwrotne, które kształtuje dalszy rozwój praktyk w organizacjach.

Drugie pytanie badawcze dotyczyło różnic i podobieństw w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii. Zebrany materiał empiryczny pokazuje, że rady nadzorcze posiadające komitet strategii różnią się od tych, które go nie mają, przede wszystkim w organizacji pracy i sposobie podejmowania decyzji strategicznych. W radach z komitetem strategii proces jest bardziej efektywny, ponieważ szczegółowe analizy strategiczne są przekazywane do komitetu, co pozwala radzie skupić się na końcowych decyzjach. Członkowie rad nadzorczych z komitetem czują większą odpowiedzialność i zaangażowanie w tworzenie strategii, często współpracując z zarządem i zewnętrznymi doradcami. W radach bez komitetu strategii proces decyzyjny jest bardziej formalny, a rola rady ogranicza się głównie do oceny i zatwierdzania propozycji zarządu. Pomimo tych różnic proces podejmowania decyzji strategicznych ma wiele podobieństw, a komitet strategii wprowadza jedynie dodatkowy poziom analitycznego zaangażowania, co sprzyja lepszemu zrozumieniu i efektywniejszemu podejmowaniu decyzji. Opinie dotyczące powołania komitetu są podzielone – część badanych uważa go za niezbędny w dużych firmach, podczas gdy inni postrzegają go jako zbędny element, niewpływający znacząco na proces decyzyjny.

**Rysunek 5. Praktyka komitetów strategii w Polsce**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Whittington (2006) oraz Brennan i Kirwan (2015).

## Rozdział 6

# Zakończenie

### 6.1. Wnioski teoretyczne i dyskusja wyników

W literaturze podkreśla się, że na powoływanie komitetów, takich jak: komitety audytu, wynagrodzeń i nominacji, znaczący wpływ mają regulacje bezpośrednio rekomendujące tę praktykę ładu korporacyjnego (Kaczmarek i Nyuur, 2016). W przypadku komitetów strategii nie zaobserwowano takiego efektu. Rekomendacje dobrych praktyk – jak już wielokrotnie podkreślano w pracy – nie zawierają zaleceń odnośnie do zakładania ani funkcjonowania tych komitetów. Przeciwnie, pojawiają się w nich rekomendacje, by nie przekazywać kwestii związanych ze strategią do osobnego komitetu. Niemniej, różne regulacje dotyczące rad mają pośredni wpływ na komitety strategii, na co wskazują przeprowadzone wywiady z członkami rad nadzorczych. Sugerują one, iż powoływanie komitetów strategii może być odpowiedzią na doregulowanie w ostatnich latach rad nadzorczych. Bazujące na teorii agencji zalecenia dotyczące ładu korporacyjnego i dobrych praktyk wspierają niezależność członków rad, kontrolę i formalność relacji pomiędzy zarządzającymi i nadzorującymi spółkami (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Takie podejście utrudnia zaś udział rad w podejmowaniu strategicznych decyzji (Concannon i Nordberg, 2018; Pugliese i in., 2009). Członkowie rad tworzą więc nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami, które zwiększają w ten sposób kreatywność i przywracają liminalny charakter rad (Concannon i Nordberg, 2018; Parsons i Feigen, 2014). Tworzenie komitetów strategii może być przykładem tego typu struktury. Przeprowadzone badanie wskazuje, więc na cztery istotne paradoksy w praktyce rad nadzorczych.

Po pierwsze, komitet strategii jest formalną strukturą, która sprzyja nieformalnemu strategizowaniu. Przeprowadzone badanie pozwoliło opisać praktyki komitetów strategii – kto wchodzi w ich skład (praktycy), skąd ich członkowie czerpią wiedzę jak działać (praktyki) oraz jakie są ich aktywności (praxis), ale też odkryć pewne prawidłowości, w tym także takie o paradoksalnym charakterze. W literaturze przedmiotu komitet strategii jest opisywany jako formalna struktura powoływana przez członków rady w celu sformalizowania procesów strategicznych, czy też proceduralnego strategizowania (Hendry i in., 2010). Badania sugerują jednak, że w rzeczywistości polskiej jest to instytucja, która ma nie do końca jasne cele i sposób działania oraz quasi nieformalny tryb działania. Jest miejscem dyskusji najważniejszych decyzji spółki, ale także obszarem wzajemnego budowania zaufania członków rady i współpracy z zarządem. Komitety strategii mają tendencję do odformalizowania swojej roli w porównaniu z radą nadzorczą, przez co tworzą neutralną przestrzeń współpracy z kadrą kierowniczą. Są miejscem, w którym dyskutuje się ważne zagadnienia i decyzje z racji poświęcanego im czasu i uwagi nabierające dodatkowego znaczenia. Działania komitetu wykraczają poza jego formalny wymiar poprzez nieformalne spotkania i interakcje ich formalnych i nieformalnych członków. To wszystko zaś wskazuje na opisany w literaturze zdecydowanie mniej formalny, interaktywny tryb strategizowania (Hendry i in., 2010).

Po drugie, komitety strategii tworzą nową, neutralną przestrzeń współpracy z kadrą kierowniczą spółek. Choć struktury te mają formalnie określone cele i zadania w regulaminach, w praktyce płynnie przechodzą od tradycyjnej funkcji nadzoru do funkcji doradztwa i współpracy. Można to nazwać tworzeniem neutralnej lub liminalnej przestrzeni, aby zasygnalizować kadrze kierowniczej zawieszenie czasowe swojej funkcji nadzoru i przejść do roli dyskutantów, współpracowników i recenzentów. Tworzenie takiej neutralnej przestrzeni ma wymiary zarówno fizyczny (wspólne wyjazdy, warsztaty), jak i symboliczny (wspólne i partnerskie dyskusje nad projektami strategii, najlepszymi praktykami, budowa wzajemnego zaufania, dzielenie się informacjami w sposób nieformalny itd.).

Trzeci punkt stanowi w pewnym stopniu rozwinięcie poprzedniego, skupia się bowiem na osobach-praktykach komitetu strategii. Komitet strategii jest strukturą powoływaną przez członków rad, formalnie składający się z określonej liczby osób wyłonionych z ich grona. W praktyce, jak wykazały badania, komitety strategii obradują w otwartej formule. Na posiedzeniach pojawiają się inni członkowie rady, ale również przedstawiciele zarządu, dyrektorzy i konsultanci. Komitet jest więc przestrzenią służącą strategizowaniu, nie tylko członkom rady, lecz także innym kluczowym praktykom

zaangażowanym w ten proces w organizacji. Nakładając na to wspomnianą w poprzednim akapicie nieformalność, komitety strategii zaczynają przypominać formułą warsztaty strategiczne, które są swego rodzaju „epizodami strategicznymi” w funkcjonowaniu organizacji (Hendry i Seidl, 2003), sprzyjającymi liminalnym doświadczeniom ich uczestników (Johnson i in., 2010). Na czas warsztatów zostają zawieszane standardowe struktury i procedury organizacyjne oraz hierarchiczne zależności. Zapewniają one przestrzeń, która daje możliwość interakcji i komunikacji w nowy sposób, stanowiąc platformę do eksperymentalnego, kreatywnego i refleksyjnego dyskursu strategicznego. Podobne procesy mogą więc zachodzić w komitecie strategii, gdzie niwelowane są standardowe podziały na zarządzających i nadzorujących, zależnych i niezależnych, wewnętrznych i zewnętrznych. Choć komitet strategii jest tworzony z członków rad, to często najlepiej w praktyce służy czasowemu zawieszeniu ról i budowaniu produktywnej współpracy różnych grup praktyków strategizujących w organizacji.

Po czwarte, komitet strategii łączy w sobie zadania zarówno doradcze, jak i nadzorcze w zakresie angażowania się w strategię, co było już podkreślane w przeszłości w badaniach rad amerykańskich (Harrison, 1987; Hermanson i in., 2020). Wyniki przeprowadzonych badań w Polsce rozwijają tym samym, oprócz wiedzy o komitetach strategii, nasze rozumienie strategicznej roli rady (Huse, 2007b; Judge i in., 1992; Judge i Talaulicar, 2017; Machold i Farquhar, 2013; Pugliese i in., 2009; Stiles i Taylor, 2002). Rozszerzają one, także debatę na temat integracji kontrastujących ze sobą teorii i roli rad w strategii (Hillman i Dalziel, 2003; Sundaramurthy i Lewis, 2003). Sugerują, że tradycyjne postrzeganie roli rady nadzorczej w ramach dualizmu oddzielającego funkcje nadzoru od doradzania, może być już anachroniczne.

## 6.2. Główne ograniczenia i kierunki dalszych badań

Zaprezentowane w publikacji badania mają swoje ograniczenia metodologiczne i merytoryczne. Po pierwsze, badania drogą wywiadów niosą ze sobą klasyczne ograniczenia metodologiczne, do których należy zaliczyć koncentrację na perspektywie członków rad nadzorczych w projekcie. Zastrzeżenia w tym aspekcie mogą w szczególności dotyczyć subiektywności danych (Eisenhardt, 1989b). Aby ograniczyć efekty tego zjawiska, do badania zaproszono członków rad mających różną perspektywę na eksplorowane zagadnienie komitetów strategii. Byli wśród nich członkowie rad nadzorczych, którzy zasiadali formalnie i nieformalnie w komitecie strategii, członkowie, którzy w swojej radzie mieli styczność z komitetem strategii, lecz nie uczestniczyli w jego pracach

oraz tacy, którzy nie mieli styczności z taką strukturą. Dodatkowo większość badanych dysponowała bogatym doświadczeniem zawodowym wynikającym z zasiadania zarówno w różnych radach, komitetach, jak i zarządach. Takie podejście pozwoliło uzyskać szerszą perspektywę na badane zagadnienie. Dodatkowo, aby zapewnić wysoką jakość badań, zastosowano triangulację źródeł danych. W tym celu korzystano z publicznie dostępnych raportów i sprawozdań spółek oraz dokumentów wewnętrznych komitetów strategii udostępnianych w trakcie wywiadów. Źródeł tych tyczy się także uwaga dotycząca potencjalnej stronniczości danych. Spółki giełdowe są co prawda zobligowane przepisami prawa do publikacji raportów rocznych, jednak część z zawartych informacji ujawniają one dobrowolnie. Kierownictwo firmy, zdając sobie sprawę, że dobrze zarządzana polityka ujawniania informacji niesie ze sobą korzyści ekonomiczne, dba o materiały organizacji przekazywane na zewnątrz (Williams, 2001). Spółki publikują na zasadzie dobrowolności informacje dotyczące komitetów strategii (poza składem i częstotścią posiedzeń). Należy mieć zatem świadomość, iż raportowane przez komitety funkcje oraz realizowane zadania mogą odbiegać od stanu rzeczywistego.

Innymi podnoszonym w literaturze ograniczeniami są retrospektywny charakter wywiadów (Eisenhardt, 1989b), a także generalizowanie przez badanych członków rad omawianych kwestii, wynikające z wrażliwej natury poruszanych tematów (Rogatko, 2021). Należy podkreślić jednak w tym miejscu, iż badanie rad ze względu na ich elitarny charakter i poufność poruszanych spraw jest niezwykle trudnym obszarem badawczym (Daily i in., 2003; Koładkiewicz, 2013; Leblanc i Schwartz, 2007; Machold i Farquhar, 2013). Niestety, w konsekwencji dysponujemy małą liczbą badań na ten temat i słabym zrozumieniem tego, co dzieje się za zamkniętymi drzwiami rad nadzorczych. W takiej sytuacji nawet badania posiadające wskazane powyżej ograniczenia stanowią źródło unikalnej wiedzy w obszarze działania rad nadzorczych.

Po drugie, przyjęte podejście badawcze, w którym rozmawiano z członkami różnych rad nadzorczych, nie pozwoliło na szczegółowy opis zidentyfikowanych praktyk, czy uchwycenie ich zmienności w czasie. Przeprowadzone badania mogą jednak stanowić punkt wyjścia do zaprojektowania podłużnych studiów przypadków w konkretnych komitetach strategii. Koncentracja na jednej organizacji i komitecie strategii pozwoliłaby nie tylko w sposób pogłębiony przeanalizować proces strategizowania rad nadzorczych, ale również uchwycić perspektywę różnych interesariuszy. Tego typu badania mogłyby być prowadzone w oparciu między innymi o analizy materiałów nagranych z posiedzeń rad, czyli metodę intensywnie rozwijającą się w ostatnich latach (Bezemer i in., 2018; Bezemer i in., 2014). Rezultaty pracy pokazują, że ciekawym, przyszłym obszarem badawczym byłoby systemowe spojrzenie

na relacje między radą i zarządem oraz w samej radzie – logikę powstawania podziałów pomiędzy członkami rady a członkami komitetów, budowanie koalicji i inne zachowania o charakterze politycznym, w które zaangażowany jest komitet strategii.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na swobodną atmosferę posiedzeń komitetów strategii oraz uczestnictwo w tych posiedzeniach, nie tylko ich formalnych członków, ale także m.in. innych członków rad nadzorczych oraz członków zarządu. Zdaniem badanych taki charakter spotkań przyczynia się do zanikania w przestrzeni komitetu formalnych podziałów, sprzyja budowaniu zaufania pomiędzy organami nadzorczymi i zarządzającymi spółką, a także wspiera kreatywną dyskusję nad strategią. Jednakże osoby, które nie uczestniczą w posiedzeniach komitetu strategii, są wykluczone z dyskusji o strategii. Bardzo często rady nadzorcze przyjmują rekomendacje komitetu strategii bez dodatkowej dyskusji. Z jednej strony, oczywiście usprawnia to pracę rady nadzorczej, z drugiej – może prowadzić do podziałów wewnątrz tej struktury (*faultlines*) (Tuggle i in., 2010). Materiał badawczy pozwolił jedynie na zasygnalizowanie wspomnianych zjawisk, które wymagają dodatkowych analiz, w szczególności ich konsekwencji dla pracy rady nadzorczej i ich wpływu na tworzenie i kontrolę strategii.

Innym wątkiem, o którym jedynie zdawkowo wspomniano w wynikach, jest kwestia budowania koalicji w ramach komitetu strategii oraz używania go jako narzędzia do wzmacniania pozycji i wpływu w ramach organizacji. Przykładowo udziałowcy, obsadzając swoimi przedstawicielami komitet strategii bądź budując między sobą koalicję przy decyzjach dotyczących składu tej struktury, mogą mieć większy wpływ na strategiczną orientację spółki niż na forum rady nadzorczej. To samo dotyczy zarządu spółki. Jeśli jego przedstawiciele uczestniczą w posiedzeniach komitetu strategii, budują zaufanie i zyskują wsparcie jego członków, mogą łatwiej przekonać ich do danego pomysłu, który następnie zostaje „rutynowo” głosowany przez całą radę nadzorczą. Oczywiście, poza pozytywnymi skutkami takiej sytuacji, można wyobrazić sobie przypadki, w których zarząd forsuje swoje pomysły bez dodatkowej refleksji ze strony całego organu nadzorczego. Opisane zagadnienia wydają się szczególnie ciekawe w kontekście polskich realiów, w których Skarb Państwa jest znaczącym udziałowcem największych spółek notowanych na giełdzie. W tego typu spółkach komitet strategii może służyć jako nieformalny mechanizm zarządzania i wpływu na kluczowe decyzje (Wasowska i Postula, 2018).

Po trzecie, w badaniu nie wzięto pod uwagę różnych zmiennych kontekstowych, takich chociażby jak branża, wiek firm czy zmiennych dotyczących struktury i kompozycji rad nadzorczych. W tym celu należałoby przeprowadzić

badanie na porównawczych studiach przypadku z celowo dobranymi spółkami, radami nadzorczymi, które mają powołany lub nie komitet strategii. Analizy takie umożliwiłyby lepsze zrozumienie uwarunkowań powoływania i skuteczności komitetów strategii. Istotne ograniczenie dla wnioskowania i uogólnień wynika ponadto z faktu, że wszystkie wywiady zostały przeprowadzone w spółkach działających w Polsce, w dwuszczeblowym systemie ładu korporacyjnego. Kontekst ten jest specyficzny również z uwagi na stosunkowo młody, rozwijający się rynek kapitałowy w gospodarce posttransformacyjnej. Możliwość wyciągania wniosków dla komitetów strategii działających w innych krajach i innych systemach bywa ograniczona i przyszłe badania w oparciu o porównawcze studia przypadków powinny służyć rozszerzeniu wiedzy na temat analizowanej struktury w różnych kontekstach. Szczególnie interesujące wydaje się skonfrontowanie przedstawionych wyników badań, w tym paradoksów funkcjonowania komitetów strategii, z funkcjonowaniem komitetów w innych krajach w celu sprawdzenia, do jakiego stopnia jest to szersza prawidłowość praktyk tych komitetów, a do jakiego – ich polska specyfika.

Po czwarte, badanie dotyczyło praktyk komitetów strategii, nie podejmując tematu tworzenia przez nie wartości dla rad nadzorczych czy dla spółek. Nie starano się dociekać, czy w spółkach, w których są utworzone komitety strategii, powstają lepsze strategie, a w wyniku ich wprowadzania w dłuższym okresie firmy osiągają ponadprzeciętne wyniki. Kolejne badania powinny pozwolić zweryfikować hipotezy odnośnie do istnienia zależności pomiędzy występowaniem komitetów strategii a efektywnością działania organizacji i jakością formułowanych strategii. Dodatkowo, dalszym kierunkiem badań mogłoby być zgłębianie wiedzy nad zaobserwowanymi paradoksami i ich wpływem na wyniki firm, a także zidentyfikowanymi motywami powoływania komitetów strategii. Ten kierunek dalszych prac badawczych wskazuje na potrzebę badań na większych zbiorach danych i w wielu kontekstach instytucjonalnych i kulturowych.

Po piąte, choć w pracy wskazano na pewne korzyści i zagrożenia wynikające z powoływania komitetów strategii, jest to obszar, który wymagałby dodatkowych, systematycznych analiz. Kwestia ta wydaje się szczególnie istotna w kontekście wniosków praktycznych dotyczących potencjalnych regulacji, czy rekomendacji w zakresie tego typu struktur, które przedstawione są w dalszej części pracy.

### 6.3. Wnioski praktyczne

Wyniki niniejszej pracy stanowią podstawę dla szeregu praktycznych wniosków, zarówno dla ustawodawców, w szczególności członków rad nadzorczych, jak i innych kluczowych interesariuszy spółek.

W odpowiedzi na kryzysy i skandale korporacyjne reformy ładu korporacyjnego koncentrowały się na kontrolnej funkcji rad i niezależności ich członków. Jak pokazują przeprowadzone badania, rady mają skłonność do tworzenia mechanizmów ładu korporacyjnego, które omijają narzucane wytyczne i tworzą własne praktyki działania. Stanowi to ważny sygnał dla regulatorów i innych instytucji opracowujących rekomendacje dotyczące dobrych praktyk, iż organizacjom potrzebna jest pewna przestrzeń i swoboda działania, w szczególności w obszarze strategii w spółkach. Preregulowanie w obszarze ogólnorozumianego ładu korporacyjnego może prowadzić do przynajmniej dwóch negatywnych efektów po stronie rad nadzorczych. Po pierwsze, jest w stanie spowodować przeciążenie obowiązkami praktyków, na co dzień zarządzających i nadzorujących spółkami. Zagłębianie się w nowe wytyczne i rekomendacje może zajmować dużą część i tak ograniczonego czasu praktyków przeznaczonego na wykonywanie swoich obowiązków, w tym na odpowiednie przygotowanie się do podjęcia ważkich i kapitałochłonnych decyzji strategicznych. Po drugie, może to przynieść redukcję lub eliminację własnej inwencji rad w zakresie wypracowywania korzystnych i skutecznych dla nich praktyk działania.

Na poziomie regulacji ładu korporacyjnego należy więc skrupulatnie rozważyć argumenty za i przeciw tworzeniu rekomendacji powoływania komitetów strategii. Skutkiem takich zaleceń mogłoby być zrównanie pozycji komitetów strategii z innymi komitetami (audytu, wynagrodzeń i nominacji) w kodeksach dobrych praktyk i regulacjach. Potencjalnie prowadziłyby to nie tylko do upowszechnienia się tej praktyki, ale też zwrócenia większej uwagi na problematykę zaangażowania członków rad w strategię. Komitet ten nie powinien mieć charakteru obligatoryjnego, jednak warto wdrożyć zasadę *comply or explain*, zgodnie z którą rady powinny zastosować się do danej rekomendacji lub wyjaśnić, dlaczego jej nie stosują. Takie podejście wymagałoby refleksji ze strony rad na temat tego, jaką rolę rada obecnie odgrywa w procesach o strategicznym charakterze dla spółki. Mając na uwadze argumenty przytoczone w poprzednim paragrafie istnieje ryzyko, że odgórne rekomendacje i ustrukturyzowanie prac komitetu strategii mogłoby zniwelować jego wyjątkowy, paradoksalny charakter i zdolności rad do wypracowania oddolnych, dostosowanych do kultury danej organizacji i kultury rady formuł pracy.

W zakresie wniosków dla członków rad nadzorczych na pewno nie można jednoznacznie stwierdzić, iż należy rekomendować, lub nie, powoływania komitetów strategii. Przeprowadzone badanie wskazuje na potencjalne korzyści z utworzenia komitetu strategii w radzie nadzorczej. Komitet strategii może odgrywać rolę ciała doradczego dla zarządu, monitorować wdrażanie strategii i postępy projektów o strategicznym znaczeniu dla spółki, sygnalizować na zewnątrz spółki rolę rady w procesie strategii, pomagać w budowaniu zaufania między członkami rady nadzorczej a zarządem, być przestrzenią do wspólnej pracy różnych interesariuszy, usprawniać proces podejmowania strategicznych decyzji w organizacjach czy wpływać na komfort podejmowania strategicznych decyzji przez członków rad nadzorczych. Analiza przydatności komitetu strategii powinna być przedmiotem świadomej dyskusji w gronie kluczowych interesariuszy spółki, w tym: właścicieli, zarządu i rady nadzorczej. W uzasadnionych przypadkach może należałoby do tej triady dołączyć także przedstawicieli pracowników czy zewnętrznych konsultantów. Jak pokazują wyniki badań przedstawione w niniejszej publikacji, w pracy rad potrzebna jest przestrzeń i czas na spotkania służące swobodnej wymianie pomysłów, dyskusji, refleksji i kontakty między różnymi członkami organizacji. Spotkania te niekoniecznie muszą się odbywać w formule komitetu, mogą być to cykliczne zebrania rady nadzorczej, jednak o mniej formalnym charakterze niż typowe. W przypadku powołania komitetu strategii konieczne jest jego wyposażenie w zasoby potrzebne do wykonania analiz i zlikwidowania asymetrii informacji między radą nadzorczą i zarządem. Zalecane są też takie praktyki, jak nieformalne warsztaty i zapewnienie dostępu do informacji kluczowych do formułowania strategii.

Rady rozważające powołanie komitetów strategii oraz członkowie funkcjonujących już komitetów strategii muszą natomiast zwrócić uwagę na dwa potencjalne ryzyka płynące z funkcjonowania takiej struktury. Po pierwsze, komitety strategii mogą prowadzić do podziałów w radzie na osoby, które uczestniczą (jako formalni lub nieformalni członkowie) w jego posiedzeniach oraz takich, którzy nie są na nich obecni. Pozornie brzmi to jak truizm, jednak opisany proces podejmowania decyzji z udziałem komitetu strategii wskazuje, że zwykle rekomendacje komitetu strategii przyjmowane są bez większej dyskusji na posiedzeniach rady nadzorczej. Pytania i uwagi osób, które nie uczestniczyły w posiedzeniu komitetu strategii, mogą być pomijane. Może też dochodzić do tego, że wąska grupa osób należących do komitetu wyznacza strategiczne kierunki lub rekomenduje podejmowanie decyzji o znaczących projektach, bez uwzględnienia perspektywy innych członków rady. Drugie ryzyko jest bezpośrednio powiązane ze wspomnianymi zagrożeniami. Komitet strategii może być bowiem miejscem budowania koalicji

i uprawiania polityki korporacyjnej przez różnych interesariuszy. Szczególna uwaga powinna zostać skierowana na m.in. wyeliminowanie potencjalnie niekorzystnych zjawisk – wyłączenia pozostałych członków rady nadzorczej z zajmowania się strategią, wykorzystania komitetu strategii do nieformalnego wpływania na kluczowe decyzje i działania, ograniczenia udziału niezależnych członków w pracach komitetu strategii czy ograniczenia odpowiedzialności zarządu za realizowanie strategii. Rekomendowane jest ponadto jasne określenie reguł funkcjonowania komitetu strategii i zasad uczestnictwa w jego posiedzeniach w ramach regulaminów rad nadzorczych i komitetów strategii. Nie mniej ważna wydaje się, także otwarta komunikacja tych zasad na posiedzeniach rad nadzorczych oraz wdrożenie nowych członków w nieformalne rytuały.

Na koniec warto wspomnieć, iż badani członkowie rad nadzorczych podkreślali w wywiadach ograniczoną dostępność wiedzy naukowej i praktycznej na temat komitetów strategii, a także w tematyce zaangażowania rad w strategię. Sygnalizowano, że dla praktyków dostępnych jest szereg szkoleń i źródeł wiedzy na temat pracy popularnych komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji oraz dotyczących innych niż strategiczne funkcje rady. Po pierwsze, rekomenduję specjalistycznym organizacjom promującym ład korporacyjny, firmom konsultingowym czy stowarzyszeniom zrzeszającym członków rad organizowanie dodatkowych form upowszechniania wiedzy i przygotowywanie publikacji dla praktyków w tym zakresie. Wśród takich wydarzeń czy opracowań na szczególną uwagę powinny zasługiwać te mające charakter wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Po drugie, podkreślam konieczność szerszej współpracy uczelni i biznesu w celu dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą w zakresie komitetów strategii i zaangażowania rad w strategię. Współpraca tych dwóch środowisk jest niezwykle ważna w kontekście budowania wysokiej jakości ładu korporacyjnego.

## Bibliografia

- Adamska, A., Mesjasz, C., Urbanek, P. (2016). *Teorie ładu korporacyjnego: władanie i kontrola w złożonym świecie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Allocca, S. (2017). *Directors' Top 2017 Goal: Managing Long-Term Strategy*. <http://ww2.cfo.com/governance/2016/12/directors-top-2017-goal-managing-strategy/>
- Almandoz, J., Tilcsik, A. (2016). When experts become liabilities: Domain experts on boards and organizational failure. *Academy of Management Journal*, 59 (4), 1124–1149. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1211>
- Aluchna, M., Koładkiewicz, I. (2018). Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Perspektywa rady nadzorczej. *Organizacja i Kierowanie*, 2018 (3), 11–31.
- Aluchna, M., Koładkiewicz, I., Kuczara, M., Maciejewski, A., Nowakowski, R. T., Rogatko, M., Zdziarski, M. (2017). *Rady Nadzorcze. Niewykorzystany Potencjał?*. Spencer Stuart we współpracy z Centrum Rad Nadzorczych: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/rady-nadzorcze-w-polsce-niewykorzystany-potencjal>
- Alvesson, M., Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1265–1281. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586822>
- Ambroziak, M., Chmielewski, A. (2011). Komitet audytu a jakość audytu zewnętrznego. *Problemy Zarządzania*, 9 (4), 211–220.
- Andrews, R. K. (1980). Directors' responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 58 (6), 30–42.
- Arthaud-Day, M. L., Certo, S. T., Dalton, C. M., Dalton, D. R. (2006). A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1119–1136. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478165>
- Bamberger, P. A. (2018). AMD – Clarifying What We Are About and Where. *Academy of Management Discoveries*, 4 (1), 1–10.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23 (2). <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2017.01.002>

- Barroso, C., Villegas, M. M., Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4), 351–367. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Baysinger, B., Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*, 15 (1), 72. <https://doi.org/10.2307/258106>
- Berezinets, I., Berezkin, K., Ilina, Y., Naoumova, I. (2019). Board of directors as a factor of firm performance in innovative companies. *International Journal of Innovation Management*, 23 (6). <https://doi.org/10.1142/S1363919619500609>
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11 (3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0005>
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26 (3), 219–234. <https://doi.org/10.1111/corg.12234>
- Bohdanowicz, L. (2009). *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bohdanowicz, L. (2013). Rada nadzorcza a kreowanie strategii spółki. *Zarządzanie i Finanse*, 61 (2), 200–210.
- Bonn, I., Fisher, J. (2005). Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6), 730–738. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2005.00466.X>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Polity.
- Brennan, N. M., Kirwan, C. E. (2015). Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (4), 466–493. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1925>
- Brundin, E., Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16 (4), 326–341. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00688.x>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Carpenter, M. A., Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 639–660. <https://doi.org/10.2307/3069408>
- Carson, E. (2002). Factors associated with the development of board sub-committees. *Corporate Governance: An International Review*, 10 (1), 4–18. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00263>
- Casal, C. (2014). Building a forward-looking board. *McKinsey Quarterly*, 2, 119–126.
- Castro, C. B., De La Concha, M. D., Gravel, J. V., Periñan, M. M. V. (2009). Does the team leverage the board's decisions? *Corporate Governance: An International Review*, 17 (6), 744–761. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00772.x>

- Chan, K. C., Li, J. (2008). Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert-Independent Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 16 (1), 16–31.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00662.x>
- Chen, G., Crossland, C., Huang, S. (2016). Female board representation and corporate acquisition intensity. *Strategic Management Journal*, 37 (2), 303–313.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2323>
- Chen, H. L. (2011). Does board independence influence the top management team? Evidence from strategic decisions toward internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4), 334–350.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00850.x>
- Chen, H. L. (2014). Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms. *Corporate Governance: An International Review*, 22 (5), 422–436.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12076>
- Chen, R., Dyball, M. C., Wright, S. (2009). The link between board composition and corporate diversification in Australian corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (2), 208–223.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00734.x>
- Concannon, M., Nordberg, D. (2018). Boards strategizing in liminal spaces: Process and practice, formal and informal. *European Management Journal*, 36 (1), 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.008>
- Crucke, S., Knockaert, M. (2016). When Stakeholder Representation Leads to Faultlines: A Study of Board Service Performance in Social Enterprises. *Journal of Management Studies*, 53 (5), 768–793. <https://doi.org/10.1111/joms.12197>
- Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28 (3), 371–382.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703>
- Daily, C. M., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., Dalton, D. R. (1998). Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41 (2), 209–220. <https://doi.org/10.2307/257103>
- Dalziel, T., Gentry, R. J., Bowerman, M. (2011). An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending. *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1217–1242.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01003.x>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). TOWARD A STEWARD-SHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. University of California Press.
- de Villiers, C., Naiker, V., van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37 (6), 1636–1663. <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>

- Dobija, D. (2010). Komitet audytu a nadzór nadbiegłym rewidentem. *Praktyka polskich spółek giełdowych. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 115 (59), 5–24.
- Dobija, D., Koładkiewicz, I., Cieślik, I., Klimczak, K. (2011). *Komitety rad nadzorczych*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 – załącznik do Uchwały Nr 26/1413/2015 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 13 października 2015 r.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 – załącznik do Uchwały Nr 13/1834/2021 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 29 marca 2021 r.
- Donaldson, L., Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian journal of Management*, 16 (1), 49–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Durisin, B., Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993–2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 266–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x>
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/57/UE z 16 kwietnia 2014 w sprawie sankcji karnych za nadużycia na rynku (dyrektywa w sprawie nadużyć na rynku), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 12.6.2014, L 173.
- Edmondson, A. C., McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.
- Egginton, W., Sandbothe, M. (2004). *The Pragmatic Turn in Philosophy: Contemporary Engagements Between Analytic and Continental Thought*. State University of New York Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88 (2), 288–307.
- Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26 (2), 301–325.
- Federo, R., Saz-Carranza, A. (2018). A configurational analysis of board involvement in intergovernmental organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 26 (6), 414–428. <https://doi.org/10.1111/corg.12241>
- Feldman, M. S., Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22 (5), 1240–1253.
- Felton Jr., S. M. (1979). Case of the board and the strategic process. *Harvard business Review*, 57 (4), 20–36.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21 (6), 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>

- Financial Reporting Council. (2012). *The UK Corporate Governance Code*. <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella A. A., J. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Forbes, D. P., Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 489–505. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259138>
- Foucault, M. (1977). Discipline and punish: the birth of the prison. W: *Discipline & Punish. The births of the prison*. Penguin.
- G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Gabrielsson, J., Huse, M. (2004). Context, Behavior, and Evolution Challenges in Research on Boards and Governance. *International Studies of Management and Organization*, 34 (2), 11–36. <https://doi.org/10.4324/9780203888711>
- Garg, S., Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO-Board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60 (5), 1828–1858. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0599>
- Gasparski, W. (1999). *Prakseologia*. Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania.
- Gasparski, W. (2008). Dlaczego ludzie działają tak jak działają, oraz jak działać powinni. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 16 (1), 27–36.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Polity.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Golden, B. R., Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? inclination  $\times$  power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1087–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.202>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. (2015). Introduction: what is strategy as practice? W: *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (s. 1–30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139681032.001>
- Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 241–250. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Goranova, M. L., Priem, R. L., Ndofor, H. A., Trahms, C. A. (2017). Is there a “Dark Side” to Monitoring? Board and Shareholder Monitoring Effects on M&A Performance Extremeness. *Strategic Management Journal*, 38 (11), 2285–2297. <https://doi.org/10.1002/smj.2648>
- Grossman, W., Cannella, A. A. (2006). The impact of strategic persistence on executive compensation. *Journal of Management*, 32 (2), 257–278. <https://doi.org/10.1177/0149206305280105>

- Gulati, R., Westphal, J. D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 473–506. <https://doi.org/10.2307/2666959>
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2 (1), 91–98. <https://doi.org/10.1177/1476127004040915>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 334–343.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harman, G. H. (1965). The inference to the best explanation. *The Philosophical Review*, 74, 88–95.
- Harrison, J. R. (1987). The Strategic Use of Corporate Board Committees. *California Management Review*, 30 (1), 109–125. <https://doi.org/10.2307/41165269>
- Haynes, K. T., Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31 (11), 1145–1163. <https://doi.org/10.1002/smj.859>
- Heidegger, M. (2004). *Bycie i czas*, tłum B. Baran. PWN.
- Hendry, J., Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 175–196. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00008>
- Hendry, K., Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance*, 12 (4), 500–520. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x>
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., Nicholson, G. (2010). How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43 (1), 33–56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>
- Henke, J. W. (1986). Involving the board of directors in strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 7 (2), 87. <https://doi.org/10.1108/eb039158>
- Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., Ye, Z. (Shelly). (2020). Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical? *Long Range Planning*, 53 (5), 101967. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>
- Heyden, M. L. M., Oehmichen, J., Nichting, S., Volberda, H. W. (2015). Board Background Heterogeneity and Exploration-Exploitation: The Role of the Institutionally Adopted Board Model. *Global Strategy Journal*, 5 (2), 154–176. <https://doi.org/10.1002/gsj.1095>
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31 (3), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0149206304272187>
- Hillman, A. J., Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>

- Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404–1427.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., Schwarz, M. (2006). The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39 (5), 479–496.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.003>
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60 (6), 921–952.  
<https://doi.org/10.1177/0018726707080081>
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6 (2), 101–111.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16 (SPEC. ISS.), S65–S79.  
<https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2005.00448.X>
- Huse, M. (2007a). Actual task performance. W: *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.010>
- Huse, M. (2007b). Board task expectations and theories. W: *Boards, Governance and Value Creation*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.004>
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15 (1), 5–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25 (4), 529–560.  
<https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5–27.  
<https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29 (11), 1391–1426.  
<https://doi.org/10.1177/0170840608096388>
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69–95.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., Wilson, D. C. (2002). Top teams and startegy in a UK university. *Top teams and strategy in a UK university*, 39 (3), 355–381.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00296>

- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M., Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25 (6), 507–524. <https://doi.org/10.1002/smj.393>
- Jeżak, J., Bohdanowicz, L. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek. W: J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jeżak, J., Bohdanowicz, L., Kaźmierska-Jóźwiak, B., Matyjas, Z. (2016). *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., Bourque, N. (2010). The Ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31 (12), 1589–1618. <https://doi.org/10.1177/0170840610376146>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409–438. <https://doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Judge, W. Q., Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2 (2), 51–169. <https://doi.org/10.1561/109.000000005>
- Judge, W. Q., Zeithaml, C. P., Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., Pye, A. (2012a). Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20 (5), 474–489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., Pye, A. (2012b). Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 20 (4), 337–351. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00895.x>
- Kaczmarek, S., Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees: taking stock and looking ahead. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 11 (2), 89–115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>
- Kieźuń, W. (2002). Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania. *MBA*, 5 (58), 12–22.
- Kim, B., Burns, M. L., Prescott, J. E. (2009). The strategic role of the board: The impact of board structure on top management team strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (6), 728–743. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x>
- Klein, A. (1998). Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, 41 (1), 275–304. <https://doi.org/10.1086/467391>

- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33 (3), 375–400.  
[https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9)
- Knights, D., Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12 (2), 251–273.  
<https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Koładkiewicz, I. (2013). *Rady nadzorcze: dobre praktyki ładu korporacyjnego*. Wydawnictwo Poltext.
- Koładkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12 (2, 46), 68–87. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.46.4>
- Koładkiewicz, I., Kuczara, M., Zdziarski, M. (2017). Practices of Strategy Committees of Supervisory Boards. *International Journal of Contemporary Management*, 16 (4), 99–118. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.040.8263>
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27 (11), 1081–1099. <https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum.
- Kouamé, S., Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 559–581. <https://doi.org/10.1002/smj.2726>
- Krogh, G. von, Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science: When is it Rigorous and Does it Matter ? *Long Range Planning*, 45 (4), 277–298.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001>
- Kroll, M., Walters, B. A., Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Strategic Management Journal*, 29 (4), 363–382.  
<https://doi.org/10.1002/smj.649>
- Lane, P. J., Cannella Jr., A., Lubatkin, M. H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19 (6), 555–578. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199806\)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y)
- Leblanc, R., Schwartz, M. S. (2007). The Black Box of Board Process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 843–852.
- Leblanc, R. W. (2004). What's Wrong with Corporate Governance: a note. *Corporate Governance*, 12 (4), 436–441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00385.x>
- Liu, F., Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51 (2), 202–234.
- Mace, M. L., Myles L. G. (1971). *Directors: myth and reality*. Harvard University Press.
- Machold, S., Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 147–164.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12017>

- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4), 368–383.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x>
- Maitlis, S. (2016). Taking it from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards: *Organization Studies*, 25 (8), 1275–1311.  
<https://doi.org/10.1177/0170840604046318>
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marquis, C., Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34 (4), 483–497. <https://doi.org/10.1002/smj.2028>
- McDonald, M. L., Westphal, J. D. (2010). A little help here? Board control, CEO identification with the corporate elite, and strategic help provided to CEOs at other firms. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 343–370.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.49389006>
- McDonald, M. L., Westphal, J. D., Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29 (11), 1155–1177.  
<https://doi.org/10.1002/smj.704>
- McKinsey. (2016). *Toward a value-creating board* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>
- McNulty, T., Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20 (1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- McNulty, T., Zattoni, A., Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 183–198.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12006>
- Melkumov, D., Breit, E., Khoreva, V. (2015). Directors' social identifications and board tasks: Evidence from Finland. *Corporate Governance: An International Review*, 23 (1), 42–59. <https://doi.org/10.1111/corg.12088>
- Mezias, J., Grinyer, P., Guth, W. D. (2001). Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change. *Long Range Planning*, 34 (1), 71–95.  
[https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(00\)00096-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(00)00096-0)
- Mizruchi, M. S. (1983). Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review*, 8 (3), 426–435.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284426>
- Mueller, F., Sillince, J., Harvey, C., Howorth, C. (2003). „A Rounded Picture is What We Need”: Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust. *Organization Studies*, 25 (1), 75–93.  
<https://doi.org/10.1177/0170840604038181>

- Nielsen, S., Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- O’Kane, P. (2020). *Demystifying CAQDAS: A Series of Dilemmas*, 12, 133–152. <https://doi.org/10.1108/s1479-838720200000012020>
- O’Kane, P., Smith, A., Lerman, M. P. (2021). Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. *Organizational Research Methods*, 24 (1), 104–139. <https://doi.org/10.1177/1094428119865016>
- Obłój, K. (2013). *Pasja i dyscyplina strategii*. Poltext Sp. z o.o.
- Oehmichen, J., Schrapp, S., Wolff, M. (2017). Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change — a contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 38 (3), 645–656. <https://doi.org/10.1002/smj.2513>
- Official Journal of the Bank of Russia. (2014). *Corporate Governance Code Russia (nieoficjalne tłumaczenie EBRD)*. [http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate\\_Governance\\_Code.pdf](http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate_Governance_Code.pdf)
- Parsons, R., Feigen, M. (2014). The Boardroom’s Quiet Revolution. *Harvard Business Review*, 3.
- Pearce, J. A., Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic constingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29 (4), 412–439. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x>
- Peirce, C. (1955). Abduction and Induction. W: J. Buchler (red.), *Philosophical Writing of Peirce* (s. 150–156). Dover Publications Inc.
- Petticrew, M., Roberts, H. (red.). (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Haper & Row.
- Post, C., Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58 (5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Postuła, I. (2013). Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. *Problemy Zarządzania*, 3, 156–173.
- Powell, T. C., Lovallo, D., Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/SMJ.968>
- Pratt, M. G., Kaplan, S., Whittington, R. (2020). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research\*. *Administrative Science Quarterly*, 65 (1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0001839219887663>
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy imienia Ossolińskich.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Bosch, F. A. J. Van Den, Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors’ Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 292–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>

- Ravasi, D., Zattoni, A. (2006). Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions. *Journal of Management Studies*, 43 (8), 1671–1702. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00659.x>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5 (2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Reuer, J. J., Klijn, E., Lioukas, C. S. (2014). Board involvement in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 35 (11), 1626–1644. <https://doi.org/10.1002/smj.2173>
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36 (7), 953–975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Roberts, J. (2002). Building the complementary board. The work of the Plc chairman. *Long Range Planning*, 35 (5), 493–520. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00106-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00106-1)
- Rogatko, M. (2021). *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych* (I). Poltext Sp. z o.o.
- Rosenstein, J. (1987). Why don't U.S. boards get more involved in strategy? *Long Range Planning*, 20 (3), 30–34. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90069-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90069-0)
- Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., Urbanek, P. (2002). *Efektowny Nadzór Korporacyjny*. PWE.
- Schatzki, T. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Penn State University Press.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral Vision. *Organization Studies*, 26 (3), 465–484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., von Savigny, E. (red.) (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203977453>
- Schmidt, S. L., Brauer, M. (2006). Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x>
- Seidl, D., Guérard, S. (2015). Meetings and workshops as strategy practices. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition*, 564–581. <https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.033>
- Seidl, D., Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35 (10), 1407–1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (6), 334–345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Słomka-Gołębiowska, A. (2013a). Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 307, 569–580.

- Słomka-Gołębiowska, A. (2013b). Rola komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Zarządzanie i Finanse*, 11 (2/6), 290–311.
- Spencer Stuart Spain. (2018). Spencer Stuart Board Index Spain 2018 (Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración). W: *Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*, 22.
- SpencerStuart US. (2018). *Spencer Stuart Board Index 2018 United States*. 62.
- Spira, L. F., Bender, R. (2004). Compare and contrast: Perspectives on board committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 489–499. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00389.x>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Pola eksploracji Strategy as Practice International Network. W: R. Krupski (red.), *PRACE NAUKOWE WWSZIP, Zarządzanie strategiczne rozwój koncepcji i metod* (s. 85–99). Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
- Steger, T. (2014). What have we not researched? And why not? – Some reflections on the „blind spots” of corporate governance and board research. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9 (2), 121–135. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2014.063276>
- Stevenson, W. B., Radin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 16–44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00800.x>
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 627–650. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00252>
- Stiles, P., Taylor, B. (1996). The Strategic Role of the Board. *Corporate Governance: An International Review*, 4 (1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1996.tb00125.x>
- Stiles, P., Taylor, B. (2002). *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199258161.001.0001>
- Strobl, S., Rama, D. V., Mishra, S. (2016). Gender Diversity in Compensation Committees. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31 (4), 415–427. <https://doi.org/10.1177/0148558X16655704>
- Sundaramurthy, C., Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28 (3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>
- Szpaderski, A. (2008). Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 16 (3), 91–101.
- Sztompka, P. (1991). *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. Polity.
- The 2020 Belgian Code on Corporate Governance (2020).
- Tihanyi, L., Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. (2003). Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effects of Boards of Directors and Technological Opportunity. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 195–211. <https://doi.org/10.5465/30040614>

- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 550–571. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468687>
- Useem, M., Zelleke, A. (2006). Oversight and Delegation in Corporate Governance: Deciding What the Board Should Decide. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (1), 2–12. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2006.00479.X>
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych z późniejszymi zmianami, Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037
- Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, Dz.U. 2017 poz. 1089
- Vaara, E., Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Van Ees, H., Gabriëlsson, J., Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 307–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., Van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34 (2), 159–178. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00032-2)
- Wasowska, A., Postula, I. (2018). Formal and informal governance mechanisms in state-owned enterprises: Evidence from post-transitional Poland. *Baltic Journal of Management*, 13 (4), 410–432. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0172/FULL/XML>
- Wąsowska, A., Zdziarski, M. (2008). Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy – projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych. *Problemy zarządzania*, 4 (22), 74–88.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination. *International Public Management Journal*, 8 (3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10967490500439883>
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 337–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Westphal, J. D., Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1113–1137. <https://doi.org/10.1002/smj.205>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29 (5)(January), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1 (1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27 (5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wieczorek, A. (2012). Komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń w polskich bankach publicznych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 85, 309–340.

- Wieczorek, A. (2015). Komitet ds. ryzyka w polskim sektorze bankowym. *Zarządzanie i Finanse*, 13 (1), 59–78.
- Williams, M. S. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 192–203. <https://doi.org/10.1108/14691930110399932>
- Wittgenstein, L. (1993). *O pewności*, tłum. Małgorzata Sady, Wojciech Sady. Aletheia.
- Wittgenstein, L. (2005). *Dociekania filozoficzne*, tłum. B. Wolniewicz. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wodak, R., Kwon, W., Clarke, I. (2011). “Getting people on board”: discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse and Society*, 22 (5), 592–644.
- Wommack, W. W. (1979). From the Boardroom Responsibility of the board The board’s most important function. *Harvard Business Review*, 57 (5), 48–62.
- Yoshikawa, T., Phan, P. H. (2005). The Effects of Ownership and Capital Structure on Board Composition and Strategic Diversification in Japanese Corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 303–312. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2005.00424.X>
- Zahra, S. A., Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15 (2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zahra, S. A., Pearce, J. A. (1990). Determinants of board directors’ strategic involvement. *European Management Journal*, 8 (2), 164–173. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90082-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90082-H)
- Zattoni, A., Gnan, L., Huse, M. (2015). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal of Management*, 41 (4), 1214–1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Zeithaml, C. P., Judge, W. Q. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>
- Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5), 473–487. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x>
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zona, F., Zattoni, A. (2007). Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 852–864. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2007.00606.X>

## Spis tabel

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Teoretyczne podstawy zadań rad związanych ze strategią .....                                                    | 23 |
| Tabela 2. Zaangażowanie rad w strategię – podsumowanie głównych teorii ..                                                 | 29 |
| Tabela 3. Poziomy zaangażowania zewnętrznych członków rad w strategię ...                                                 | 34 |
| Tabela 4. Lista czasopism, z których pochodziły artykuły wykorzystane<br>w przeglądzie .....                              | 36 |
| Tabela 5. Lista zidentyfikowanych spółek w Polsce raportujących komitety<br>strategii na dzień 31 grudnia 2018 roku ..... | 80 |
| Tabela 6. Charakterystyka badanych .....                                                                                  | 84 |
| Tabela 7. Zestaw zagadnień poruszanych w wywiadach .....                                                                  | 85 |

## Spis rysunków

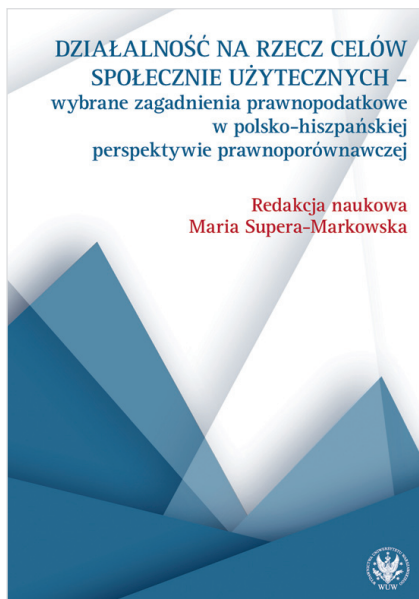
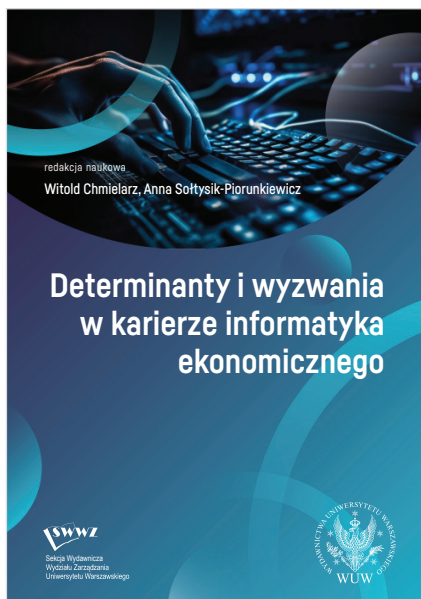
|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Ramy koncepcyjne strategii jako praktyki .....                                           | 66  |
| Rysunek 2. Przenikanie się praktyk, praktyków i praxis .....                                        | 68  |
| Rysunek 3. Dostosowanie ram analizy strategii jako praktyki<br>do badania komitetów strategii ..... | 74  |
| Rysunek 4. Schemat aktywności komitetu strategii .....                                              | 97  |
| Rysunek 5. Praktyka komitetów strategii w Polsce .....                                              | 124 |

## Streszczenie

Monografia koncentruje się na praktyce komitetów strategii stanowiących formalne struktury powoływane przez rady nadzorcze i rady dyrektorów. Choć zaangażowanie rad w procesy strategiczne jest od lat przedmiotem intensywnych badań naukowych, nasza wiedza o specjalistycznych komitetach funkcjonujących w tej dziedzinie wciąż pozostaje ograniczona. Książka ukazuje komitety strategii jako formalne mechanizmy wspierające nieformalne procesy strategizowania, angażujące nie tylko oficjalnych członków, lecz także innych członków rad, kadrę zarządzającą i konsultantów. Dzięki elastycznej formule działania komitety te sprzyjają otwartym, niczym nieskrępowanym dyskusjom na tematy strategiczne, pozwalając na zawieszenie formalnych struktur i ról w organizacji.

Monografia oparta jest na unikalnych badaniach własnych, przeprowadzonych na podstawie wywiadów z członkami rad nadzorczych polskich spółek publicznych, co zapewnia wiarygodność i bezpośrednie odzwierciedlenie poglądów w tych organach. Dzięki temu publikacja może zainteresować zarówno środowisko akademickie i studentów zajmujących się ładem korporacyjnym oraz strategią, jak i członków organów spółek publicznych, inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Stanowi cenny wkład w rozważania nad możliwością pogłębienia zaangażowania rad nadzorczych w procesy strategiczne, inspirując do wdrażania bardziej otwartych form współpracy w spółkach publicznych.

**Słowa kluczowe:** komitet strategii, strategia, rada nadzorcza, rada dyrektorów, strategia jako praktyka.



Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego  
ul. Smyczkowa 5/7, 02-678 Warszawa  
tel. 22 55 31 333  
[www.wuw.pl](http://www.wuw.pl)



Sekcja Wydawnicza  
Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego



**Małgorzata Kuczara** jest adiunktką w Katedrze Strategii i Przywództwa na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie w 2023 roku obroniła doktorat. Jej zainteresowania badawcze obejmują zarządzanie strategiczne, ład korporacyjny oraz praktyki rad nadzorczych. W latach 2018–2022 realizowała grant Narodowego Centrum Nauki pt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy i praxis”. Ponadto, w swojej działalności naukowej i dydaktycznej, specjalizuje się w zarządzaniu międzynarodowym, szczególnie w kontekście rynków Afryki i Azji Południowej. Zajmuje się także wdrażaniem praktyk uważności w strategii i przywództwie. Pełniła funkcję profesora wizytującego na Kathmandu University School of Management.

*Recenzowana monografia [...] podejmuje aktualny i istotny problem badawczy, analizując funkcjonowanie komitetów strategii i ich zaangażowanie w realizację strategii spółek. Warto podkreślić, że choć badania dotyczące rad dyrektorów czy rad nadzorczych są często podejmowane w literaturze naukowej, brakuje analiz koncentrujących się na problematyce komitetów strategii. [...] praca wnosi istotny wkład do literatury, uzupełniając wiedzę na temat funkcjonowania komitetów strategii, ich roli i znaczenia w skutecznym wywiązywaniu się rad z zadań, co przekłada się na tworzenie wartości przedsiębiorstw. [...] Monografia będzie przydatna zarówno dla pracowników naukowych, jak i studentów studiów magisterskich czy doktorantów, ponieważ podejmuje problematykę wciąż słabo zbadaną. [...] Praca będzie także przydatna dla praktyków, zwłaszcza członków rad nadzorczych.*

dr hab. Bogna Kaźmierska-Jóźwiak, prof. UŁ

*Recenzowana monografia jest bez wątpienia dziełem naukowym dużej wartości. Stanowi o tym zarówno przygotowany na bardzo wysokim poziomie przegląd literaturowy, interesujący zakres przeprowadzonych badań, jak i wypełnienie, przynajmniej w pewnym zakresie, niewątpliwej luki badawczej w dotychczasowej literaturze. [...] Autorka prowadzi dyskurs naukowy, umiejętnie syntetyzując wnioski z kluczowej literatury oraz prowadząc badania empiryczne bez zarzutu od strony warsztatowej. [...] Oceniam monografię jako niemal wzorcową. Może być wykorzystana nie tylko przez osoby zainteresowane poruszaną w niej problematyką, lecz także jako swego rodzaju wyznacznik prowadzenia badań naukowych.*

dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ



9 788323 566779