Architektura adaptacyjna lidera: od wewnętrznej pracy nad sobą do projektowania organizacji uczącej się w oparciu o koncepcje Johna Saneia.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje wpływ kondycji psychicznej lidera na efektywność organizacji, wprowadzając koncepcję „uzdrawiania przed budowaniem” (healing before building). Autor argumentuje, że nieuświadomione lęki i mechanizmy obronne przywódców mogą stać się neurobiologicznym wąskim gardłem firmy, prowadząc do błędnej alokacji kapitału lub nadmiernego mikro zarządzania. Kluczowym rozwiązaniem jest rozwój meta poznania i regulacji emocjonalnej, co pozwala liderowi oddzielić impulsy od decyzji strategicznych. Dzięki przyjęciu roli obserwatora własnych stanów psychicznych (np. poprzez „Grę Wesołego Burmistrza”), menedżer zyskuje przestrzeń interpretacyjną niezbędną do racjonalnego reagowania na zmiany rynkowe i budowania organizacji uczącej się, opartej na pokorze poznawczej i elastyczności.

The article analyzes the impact of a leader's psychological condition on organizational effectiveness, introducing the concept of 'healing before building.' The author argues that leaders' unconscious fears and defense mechanisms can become a neurobiological bottleneck for the company, leading to misallocation of capital or excessive micromanagement. The key solution is the development of metacognition and emotional regulation, which allows the leader to separate impulses from strategic decisions. By adopting the role of an observer of their own psychological states (e.g., through the 'Cheerful Mayor Game'), the manager gains the interpretive space necessary to respond rationally to market changes and build a learning organization based on cognitive humility and flexibility.

Artykuł stawia tezę, że przetrwanie organizacji w dobie radykalnej niepewności i rewolucji AI zależy od przełożenia wewnętrznej dojrzałości lidera na konkretną architekturę systemową. Autor argumentuje, że sama inteligencja emocjonalna przywódcy jest niewystarczająca; musi ona zostać zakodowana w strukturach firmy poprzez stworzenie tzw. „organizacyjnej oburęczności". Kluczowym rozwiązaniem jest strukturalne rozdzielenie logiki bieżącej efektywności (Today Team) od logiki przyszłego uczenia się i eksploracji (Tomorrow Team), przy jednoczesnym zbudowaniu warstwy przejściowej (Transition Layer), która zapobiega odrzuceniu innowacji przez „organizacyjny układ odpornościowy". Tekst dowodzi, że przewaga konkurencyjna przesuwa się z ekonomii skali w stronę ekonomii uczenia się, gdzie sukcesem nie jest bezbłędna prognoza, lecz zdolność do taniej falsyfikacji błędnych założeń i szybkiego redukowania strategicznej niewiedzy. Ostatecznie adaptacyjność organizacji definiowana jest jako umiejętność jednoczesnego doskonalenia obecnego modelu biznesowego i projektowania mechanizmów, które mogą uczynić go zbędnym.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura adaptacyjna | organizacja ucząca się | bezpieczeństwo psychologiczne | metapoznanie | growth mindset | AI Strategy Scanner | Today Team i Tomorrow Team | logika eksploatacji i eksploracji | liminalność organizacyjna | pokora lidera | unlearning | asymetria epistemiczna | regulacja emocjonalna | budowanie opcji strategicznych

Dojrzałość lidera jako fundament zarządzania organizacją

Wewnętrzna praca lidera – zarządzanie sobą jako infrastruktura zarządzania organizacją

Oduczanie się wymaga odebrania części własnych przekonań statusu oczywistości. Tu pojawia się problem, którego nie rozwiąże żaden arkusz strategiczny: człowiek musi być psychicznie zdolny przeżyć utratę racji. John Sanei wprowadza pojęcie, które w języku zarządzania brzmi prowokacyjnie – healing before building, czyli „uzdrawianie przed budowaniem". Sanei formułuje tę tezę radykalnie: nierozpoznane lęki, potrzeba aprobaty, przymus udowadniania własnej wartości

czy obawa przed błędem mogą przenikać do sposobu alokowania kapitału, zarządzania ludźmi i reagowania na zmianę. Lider może wówczas uważać, że broni rentowności, podczas gdy w rzeczywistości chroni własne poczucie bezpieczeństwa; może nazywać mikrozarządzanie „kontrolą jakości", choć jego źródłem jest lęk przed utratą kontroli. W najbardziej radykalnej wersji organizacja staje się wręcz "neurobiologicznym wąskim gardłem" swoich liderów, którzy – nieświadomi własnych mechanizmów obronnych – optymalizują ograniczenia zamiast je przekraczać.

Takie twierdzenie wymaga jednak rygorystycznego rozdzielenia metafory od diagnozy klinicznej. Firma nie jest gabinetem psychoterapeutycznym, a prezes nie powinien otrzymywać retrospektywnej diagnozy dziecięcej traumy tylko dlatego, że podjął konserwatywną decyzję inwestycyjną. Zachowanie organizacyjne jest wieloprzyczynowe. Menedżer może odrzucać projekt z lęku, ale równie dobrze dlatego, że poprawnie ocenia jego niską wartość ekonomiczną. Ostrożność może oznaczać psychologiczną defensywność, lecz może być również racjonalnym zarządzaniem powierzonym kapitałem. Władza w organizacji nie daje nikomu prawa do amatorskiego psychoanalizowania współpracowników.

Dlatego pojęcie „uzdrawiania" warto zachować jako metaforę refleksyjnej zdolności lidera do rozpoznawania własnych automatyzmów, a nie jako twierdzenie, że strategie przedsiębiorstw można redukować do psychopatologii ich dyrektorów. W takiej oczyszczonej wersji intuicja Saneia znajduje silniejsze oparcie w psychologii regulacji emocji. James Gross i współautorzy opisują regulację emocjonalną nie jako prostą sztukę uspokajania się, lecz jako proces obejmujący rozpoznanie potrzeby regulacji, wybór strategii, jej zastosowanie oraz późniejsze monitorowanie skutku. Nie istnieje jedna idealna technika dobra w każdej sytuacji; wartość strategii zależy od kontekstu, celu i możliwości działania. Jest to istotne sprostowanie dla popularnego języka „regulowanego lidera". Dojrzałość nie polega na tym, że przywódca zawsze jest spokojny, lecz na tym, że potrafi rozpoznać własny stan, zrozumieć, jak wpływa on na jego percepcję i odzyskać możliwość wyboru reakcji. Różnica jest zasadnicza.

Człowiek może doświadczać gniewu i nie działać odwetowo. Może odczuwać strach przed utratą pozycji i mimo to dopuścić do głosu projekt podważający jego dotychczasowe kompetencje. Może przeżywać zawstydzenie po błędzie bez natychmiastowego szukania winnego niżej w hierarchii. Wewnętrzna praca lidera nie polega więc na eliminowaniu emocji, lecz na przerwaniu automatycznego równania: „czuję, więc muszę działać zgodnie z tym uczuciem". Między pobudzeniem a decyzją powinna istnieć przestrzeń interpretacji.

W tym kontekście można poważniej potraktować Saneiową „Grę Wesołego Burmistrza". Autor proponuje, aby lider metaforycznie potraktował swoje wewnętrzne stany jak mieszkańców miasta.

Lęk, perfekcjonizm, potrzeba uznania czy katastroficzny głos nie zostają usunięte, lecz nazwane; następnie „burmistrz" odzyskuje pozycję obserwatora i decydenta. W przykładowym przebiegu człowiek personifikuje reaktywny głos, odpowiada mu ze współczuciem i wraca do decyzji dopiero po obniżeniu napięcia.

Metapoznanie i pokora jako mechanizmy przepływu informacji

Notatka interpretuje ten proces w zbyt uproszczony sposób, posługując się metaforą przejścia „od amygdali do kory przedczołowej", czego – jak już wykazaliśmy – neuronauka nie uzasadnia w tak literalnym kształcie. Psychologiczny rdzeń tego narzędzia pozostaje jednak interesujący: pozwala on obserwować myśl, zamiast natychmiast ją realizować. Jest to bliskie szerokiej rodzinie procesów określanych jako metapoznanie, decentracja czy zdolność przyjęcia dystansu wobec własnych treści psychicznych. Człowiek, który potrafi pomyśleć „odczuwam zagrożenie", znajduje się w innej sytuacji poznawczej niż ten, który przeżywa stwierdzenie „to jest zagrożenie" jako niekwestionowany opis rzeczywistości. W pierwszej formule pojawia się informacja o stanie obserwatora; w drugiej – obserwator i przedmiot obserwacji zlewają się w jedno.

Dla lidera ta różnica może mieć znaczenie strategiczne. Gdy rynek kwestionuje jego dotychczasowy model, świadomość własnej reakcji obronnej nie dowodzi jeszcze konieczności porzucenia tego modelu. Pozwala jednak przetestować hipotezę, czy argumenty za jego utrzymaniem nie wynikają częściowo z potrzeby ochrony własnej pozycji.

Dlatego szczególnie niebezpieczny może być lider przekonany, że doświadczenie zapewnia mu bezpośredni dostęp do obiektywności. Im wyżej znajduje się w hierarchii, tym mniej osób ma możliwość poddawania jego interpretacji otwartej krytyce. Stopniowo człowiek może utracić jeden z najważniejszych mechanizmów poznawczych: zewnętrzną korektę własnych przekonań. Władza tworzy bowiem asymetrię nie tylko ekonomiczną, lecz również epistemiczną.

Podwładny słyszący błędną uwagę prezesa musi rozważyć koszt jej zakwestionowania. Prezes słyszący błąd podwładnego nie ma podobnego problemu. Jeżeli organizacja nie zbuduje mechanizmów kompensujących tę asymetrię, ilość prawdziwych informacji docierających do szczytu hierarchii może maleć właśnie w miarę wzrostu władzy osoby, która najbardziej ich potrzebuje. W tym punkcie pojęcie pokory lidera przestaje być moralizującym wezwaniem do skromności. W badaniach nad leader humility chodzi między innymi o zachowania polegające na realistycznym uznawaniu własnych ograniczeń, docenianiu wkładu innych i otwartości na uczenie

się. Metaanaliza obejmująca 212 odrębnych badań wykazała, że pokorne przywództwo silnie korelowało z satysfakcją podwładnych oraz partycypacyjnym podejmowaniem decyzji, a także dodatnio z wynikami pracowników i zespołów. Jednocześnie – co znacznie ciekawsze niż menedżerska hagiografia pokory – po usunięciu obserwacji odstających nie wykazano związku z wynikami samego lidera ani organizacji. Autorzy zwracają też uwagę na problemy przyczynowości i konieczność ostrożniejszej operacjonalizacji konstruktu. Pokora nie jest zatem magicznym wskaźnikiem rentowności, lecz raczej jednym z zachowań poprawiających warunki krążenia informacji i uczenia się w systemie. Jest to kluczowe dla argumentacji Saneia.

Przejście od postawy know-it-all do learn-it-all

W książce Sanei przeciwstawia lidera typu know-it-all liderowi learn-it-all, wskazując na Satyę Nadellę i transformację Microsoftu w kierunku kultury uczenia się. Przykład ten można zweryfikować niezależnie od interpretacji Saneia.

Sam Microsoft wielokrotnie opisywał zmianę kulturową wprowadzoną przez Nadellę właśnie jako przejście od postawy „wiemy wszystko" do „uczymy się wszystkiego". W lipcu 2025 roku Nadella ponownie podkreślał, że growth mindset oraz praktyka learn-it-all, not know-it-all przekształciły kulturę firmy i pozostają kluczowe w epoce AI. Już wcześniej wiązał tę zmianę z empatią i przekonaniem, że innowacja wymaga rozumienia niewypowiedzianych potrzeb ludzi. Należy jednak wystrzegać się tworzenia retrospektywnej legendy, w której jeden empatyczny CEO „uleczył" wielką korporację.

Microsoft to złożony system operujący na globalnych rynkach; jego wyniki zależą od setek czynników technologicznych, strategicznych i makroekonomicznych. Nie można zatem naukowo przypisać wzrostu wartości spółki jednemu konstruktowi psychologicznemu. Znaczenie przykładu Nadelli leży gdzie indziej: pokazuje on, że najwyższe kierownictwo może świadomie zmieniać normatywny status niewiedzy. W kulturze eksperckiej przyznanie „nie wiem" często oznacza utratę prestiżu, co zmusza ludzi do produkowania pozory pewności. Jeśli jednak uczenie się staje się pożądanym zachowaniem, niewiedza przestaje być kompromitacją, a staje się początkiem procedury poznawczej.

Ten ruch nabiera szczególnego znaczenia w epoce AI. W środowisku, gdzie granice możliwości technicznych przesuwają się błyskawicznie, lider udający pełne zrozumienie każdej nowości może być dla organizacji bardziej ryzykowny niż taki, który potrafi powiedzieć: „nie rozumiem tego jeszcze, ale wiem, jak zorganizować proces, który pozwoli nam to odkryć". Status eksperta przestaje

wtedy zależeć od monopolizowania odpowiedzi, a przesuwa się ku projektowaniu sprawnego procesu odkrywania odpowiedzi.

Nie oznacza to jednak abdykacji z odpowiedzialności. Pokora bez kompetencji może być uprzejmą formą bezradności. Firma nie potrzebuje prezesa, który w obliczu każdego problemu stwierdza, że wszystkie perspektywy są równie interesujące. Przywództwo wymaga wyboru, a wybór oznacza niekiedy zamknięcie debaty i wzięcie odpowiedzialności za konsekwencje. Dlatego postawa learn-it-all nie powinna być przeciwstawiana kompetencji. Jest ona raczej przeciwieństwem kompetencji zamkniętej — przekonania, że dotychczasowy status zwalnia człowieka z konieczności dalszego korygowania własnego modelu świata.

Dojrzałe oduczanie się i bezpieczeństwo psychologiczne jako fundamenty uczenia organizacji

Podobnie należy odczytać przypadek Ubera, który Sanei wykorzystuje jako kontrast między reaktywną kulturą okresu Travisa Kalanicka a erą Dary Khosrowshahiego. Książka opisuje tę pierwszą jako kulturę wysokiego napięcia i agresji, a zmianę przywództwa jako wprowadzenie większej regulacji, odpowiedzialności i spokoju. W publicznych dokumentach samej spółki znajdujemy jednak instytucjonalne podstawy do sformułowania tej tezy w sposób bardziej ostrożny. W czerwcu 2017 roku zarząd Ubera zaakceptował rekomendacje mające poprawić kulturę, odpowiedzialność i procedury po kryzysach wewnętrznych. Khosrowshahi, obejmując kierownictwo, pisał następnie, że nie wszystkie cechy kultury, które pomogły firmie osiągnąć wcześniejszy sukces, nadawały się do kolejnej fazy rozwoju; organizacja powinna zachować to, co wartościowe, a zmienić to, co przestało jej służyć. W 2019 roku przedstawiał on przemianę firmy jako próbę połączenia przedsiębiorczości i gotowości do ryzyka z silniejszym governance, współpracą i odpowiedzialnością. To znakomity przykład unlearning w praktyce, gdyż nie polegał on na prostym ogłoszeniu, że stara kultura była "zła".

Cechy wcześniej wzmacniające ekspansję — intensywność, szybkość, agresywna ambicja i gotowość kwestionowania zasad — mogły być częściowo tymi samymi czynnikami, które po osiągnięciu skali generowały nowe ryzyka. Organizacja musiała zatem dokonać czegoś trudniejszego niż negacja przeszłości: rozdzielić funkcję od formy. Chodziło o zachowanie przedsiębiorczości bez kultu bezkarności, szybkości bez rezygnacji z odpowiedzialności oraz ambicji bez traktowania każdej granicy jako przeszkody przeznaczonej do sforsowania. Właśnie takie rozróżnienie stanowi dojrzałą postać oduczania się. Zarówno przykład Microsoftu, jak i Ubera prowadzi do kwestii bezpieczeństwa psychologicznego. Amy Edmondson wprowadziła to pojęcie do badań

organizacyjnych jako przekonanie zespołu, że środowisko interpersonalne jest wystarczająco bezpieczne, by podejmować ryzyko społeczne: zadawać pytania, przyznawać się do błędów, zgłaszać wątpliwości i kwestionować istniejące praktyki bez automatycznej obawy przed upokorzeniem czy karą. Współczesna metaanaliza procesu uczenia zespołowego, obejmująca 198 niezależnych prób i ponad 15,5 tysiąca zespołów, potwierdza znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego jako jednego z kluczowych stanów związanych z uczeniem; dodatkowa analiza wykazała, że bezpieczeństwo psychologiczne oraz uczenie zespołowe pośredniczyły w relacji pomiędzy orientacją na uczenie a wynikami, takimi jak wydajność i innowacja. Nie oznacza to jednak, że bezpieczny zespół jest zespołem bez konfliktu — to kolejny popularny błąd interpretacyjny.

Bezpieczeństwo psychologiczne nie jest komfortem, zgodnością poglądów ani prawem do ochrony przed krytyką. Przeciwnie, jego funkcja ujawnia się właśnie wtedy, gdy krytyka jest potrzebna. Zespół adaptacyjny powinien móc powiedzieć prezesowi, że jego projekt nie działa, chirurgowi, że mógł popełnić błąd, profesorowi, że dane nie potwierdzają hipotezy, a urzędnikowi wysokiego szczebla, że regulacja wywołuje skutek odwrotny do zamierzonego. Bezpieczeństwo ma chronić prawo do sygnału, nie człowieka przed konsekwencjami błędnego działania. Wewnętrzna praca lidera ma zatem bezpośredni wymiar instytucjonalny. Osoba na szczycie hierarchii nigdy nie zarządza wyłącznie własnymi emocjami; jej reakcje stają się informacją dla całego systemu. Jeśli dyrektor reaguje gniewem na pierwszą wiadomość o awarii, organizacja uczy się opóźniać drugą. Jeśli prezes publicznie poniża autora nieudanego eksperymentu, załoga uczy się nie eksperymentować albo ukrywać wyniki. Jeśli minister karze urzędnika za przedstawienie prognozy niezgodnej z oczekiwaniem politycznym, następna prognoza może być piękniejsza, ale mniej prawdziwa.

Lider jako architekt systemu przepływu informacji

Przywódca nie podejmuje jedynie decyzji; on kształtuje cenę, jaką płaci się za przekazywanie prawdy w górę hierarchii. To właśnie tutaj metafora Saneia o liderze jako „architekcie systemu emocjonalnego” staje się analitycznie użyteczna. Sanei idzie jednak o krok za daleko, twierdząc wręcz, że kultura organizacji jest „przedłużeniem układu nerwowego lidera”. Kultura jest przecież tworem znacznie bardziej złożonym: kształtują ją historia firmy, system własności, specyfika branży, prawo, technologie, modele premiowe, subkultury zawodowe i relacje władzy. Niemniej jednak lider ma nieproporcjonalnie silny wpływ na to, jakie zachowania są nagradzane, które informacje przyciągają uwagę i jakie emocje można bezpiecznie wyrazić publicznie. Władza działa tu jak wzmacniacz – ta sama wada charakteru ma zupełnie inne konsekwencje u stażysty, a inne u prezesa.

Perfekcjonizm pracownika może opóźnić oddanie dokumentu. Perfekcjonizm CEO potrafi stworzyć system, w którym tysiące osób boją się podjąć jakąkolwiek decyzję bez zgody góry. Podejrzliwość kierownika może zatruć jeden zespół; podejrzliwość politycznego przywódcy potrafi zbudować aparat instytucjonalnej nieufności. Potrzeba bycia najmądrzejszą osobą w pokoju jest cechą drażniącą u kolegi, lecz u członka zarządu może prowadzić do systematycznej eliminacji z organizacji ludzi, którzy wiedzą więcej od niego. Im większa władza, tym mniej prywatne stają się nawyki. Dlatego klasyczne pytanie o kompetencje menedżera należy rozszerzyć: nie wystarczy wiedzieć, czy potrafi on podejmować dobre decyzje; trzeba zapytać, jaki system podejmowania decyzji powstaje wokół niego.

Czy jego obecność zwiększa zdolność innych do przekazywania złych wiadomości? Czy ludzie potrafią powiedzieć „nie wiem”? Czy ekspert może przyznać się do błędu bez utraty twarzy? Czy krytyka strategii jest traktowana jako praca na rzecz organizacji, czy jako nielojalność wobec jej autora? Lider może posiadać znakomity indywidualny osąd, a jednocześnie stworzyć tak defensywne środowisko, że jego decyzje będą opierać się na informacjach filtrowanych przez strach podwładnych. W tym miejscu ujawnia się jedno z najważniejszych ograniczeń personalistycznej teorii przywództwa: nie można budować odporności organizacji w założeniu, że na jej czele zawsze stanie psychologicznie dojrzały człowiek. Dobre instytucje muszą potrafić ograniczać konsekwencje ludzkich słabości. Rada nadzorcza, rozdział kompetencji, audyt, procedury whistleblowingowe, jawność decyzji, niezależność kontroli, możliwość apelacji czy konkurencja argumentów nie są oznakami braku zaufania do lidera. Są technologiami instytucjonalnymi zakładającymi realistyczną antropologię: człowiek u władzy pozostaje człowiekiem, a zatem jego percepcja wymaga zewnętrznej korekty. To właśnie odróżnia nowoczesne zarządzanie od kultu charyzmatycznego przywódcy.

Przełożenie dojrzałości lidera na architekturę systemową

W języku Saneia łatwo byłoby dojść do wniosku, że wystarczy „uleczyć” CEO, aby uleczyć firmę. Nauki o instytucjach sugerują jednak podejście znacznie bardziej trzeźwe. Najlepszy lider powinien pracować nad sobą, ale jednocześnie budować system, który potrafi przeciwstawić mu się w momencie, gdy ta praca okaże się niewystarczająca. Pokora instytucjonalna jest ważniejsza od samej pokory osobistej. Człowiek może deklarować otwartość na krytykę; procedura natomiast powinna sprawić, że krytyka dotrze do celu nawet wtedy, gdy akurat nie ma on ochoty jej słuchać.

Dlatego „wewnętrzna praca” nie powinna być postrzegana jako prywatny luksus kadry zarządzającej, wellness dołączony do pakietu benefitów czy modna warstwa nałożona na prawdziwe zarządzanie. W swojej najbardziej użytecznej postaci oznacza ona zdolność rozpoznawania momentu, w którym potrzeba bezpieczeństwa, statusu, aprobaty lub kontroli zaczyna ingerować w interpretację faktów. Jej organizacyjnym odpowiednikiem jest tworzenie warunków, w których ten indywidualny błąd może zostać zauważony i skorygowany przez innych.

Nie wystarczy zatem „dobry człowiek na szczycie”. Przewaga adaptacyjna zaczyna się wtedy, gdy dojrzałość lidera zostaje przełożona na architekturę organizacji. Z osobistego „mogę się mylić” musi powstać instytucjonalne „mamy procedurę pozwalającą wykryć, że się mylimy”. Z deklaracji „chcę słuchać ludzi” musi wyniknąć kanał, przez który naprawdę mogą oni przekazać informację sprzeczną z interesem przełożonego. Z kultury learn-it-all muszą wyłonić się konkretne metryki, budżety, zasady eksperymentowania i sposoby traktowania niepowodzeń. W tym punkcie kończy się psychologia lidera, a zaczyna projektowanie organizacji.

Jeżeli system ma jednocześnie chronić dzisiejszy przychód i tworzyć możliwość podważenia źródła tego przychodu, nie wystarczy apelować do ludzi o większą otwartość. Trzeba zbudować struktury zdolne pomieścić dwie przeciwstawne logiki działania. Zespół Dzisiaj musi doskonalić maszynę, od której zależy teraźniejszość. Zespół Jutro musi otrzymać prawo do skonstruowania maszyny, która może uczynić pierwszą zbędną. Dopiero ta sprzeczność pokazuje pełną skalę wyzwania adaptacyjnego: jak zaprojektować organizację, która potrafi równocześnie kochać swój obecny biznes i przygotowywać jego możliwy pogrzeb. Dzisiaj i Jutro – organizacyjna oburęczność i architektura dwóch logik. Aby wewnętrzna dojrzałość lidera przełożyła się na zdolność organizacji do adaptacji, musi zostać zakodowana w strukturze. Najbardziej otwarty prezes nie przezwycięży bowiem systemu, w którym bieżące przychody, kwartalne wyniki i presja klientów zawsze otrzymują pierwszeństwo przed eksperymentem dotyczącym przyszłości.

Właśnie tutaj John Sanei wprowadza jedno ze swoich najbardziej praktycznych rozróżnień: Today Team i Tomorrow Team. Zespół Dzisiaj ma chronić i doskonalić istniejący model, natomiast Zespół Jutro powinien badać rozwiązania, które mogą ten model zmienić, a nawet uczynić go zbędnym. W książce różnica ta zostaje celowo zaostrzona: Dzisiaj oznacza optymalizację, skalę, ROI i doskonałość wykonawczą; Jutro – eksperymentowanie, prędkość uczenia się, tolerancję niepewności i budowanie opcji strategicznych. Sanei opisuje tę sprzeczność metaforą Boeinga i myśliwca.

Konieczność rozdzielenia logiki eksploatacji od eksploracji

Pierwszy system ma być niezawodny, przewidywalny i efektywny. Drugi musi natomiast wykonywać gwałtowne manewry, tolerować większą niepewność i reagować na sytuacje, których nie da się szczegółowo zaplanować. Próba zmuszenia jednej struktury do bycia równocześnie perfekcyjnym samolotem pasażerskim i perfekcyjnym myśliwcem prowadzi do konfliktu wymagań konstrukcyjnych.

Metafora Saneia jest efektowna, lecz istotniejsze jest to, że podobny problem od kilku dekad stanowi jeden z centralnych tematów teorii organizacji. James March określił go jako napięcie między exploitation i exploration. Eksploatacja obejmuje doskonalenie, selekcję, produkcję, wydajność i wykorzystanie kompetencji już posiadanych. Eksploracja oznacza poszukiwanie, wariancję, eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka i odkrywanie nowych możliwości. March zwracał uwagę na głęboką asymetrię między nimi: korzyści z eksploatacji są zwykle bliższe w czasie, bardziej przewidywalne i łatwiejsze do przypisania konkretnym działaniom, podczas gdy eksploracja przynosi wyniki odległe, niepewne i często rozproszone. Adaptacyjne procesy organizacyjne mogą zatem nadmiernie preferować eksploatację, osiągając świetne wyniki krótkookresowe kosztem przyszłej zdolności przetrwania.

Nie jest to więc zwykły konflikt pomiędzy działem sprzedaży a laboratorium innowacji. Te dwie logiki różnią się samym sposobem rozumienia dobrego zarządzania. W świecie Dzisiaj błąd oznacza koszt. Jeśli bank błędnie nalicza odsetki, fabryka produkuje wadliwe komponenty, system płatniczy zawodzi albo linia lotnicza ignoruje procedurę bezpieczeństwa, niepowodzenie nie jest inspirującą lekcją o eksperymentowaniu. Jest błędem, którego system powinien unikać. Organizacja operacyjna musi więc redukować wariancję, tworzyć standardy, monitorować wykonanie i doskonalić powtarzalność. W świecie Jutra sytuacja jest niemal odwrotna.

Jeżeli wszystkie eksperymenty przynoszą oczekiwany rezultat, należy podejrzewać, że organizacja wcale nie eksperymentuje. Projekt eksploracyjny ma właśnie testować założenia, których poprawności jeszcze nie znamy. Porażka części prób nie jest zatem odchyleniem od procesu, lecz jednym ze źródeł wiedzy. Najważniejszym pytaniem nie jest „czy projekt osiągnął planowaną marżę?”, lecz „czego dowiedzieliśmy się za określony koszt i jak ta wiedza zmienia nasze następne działanie?”. W źródłowym materiale Sanei konsekwentnie wskazuje, że metrykami Jutra powinny być między innymi szybkość uczenia się, liczba przetestowanych hipotez oraz budowane opcje strategiczne.

Teoria Saneia spotyka się tutaj z koncepcją organizational ambidexterity, organizacyjnej oburęczności. Charles O'Reilly i Michael Tushman rozwijali pogląd, że organizacja może potrzebować jednoczesnego utrzymywania jednostek eksploatacyjnych i eksploracyjnych, różniących się strukturą, procesami, kompetencjami, systemami wynagradzania i kulturą. W modelu strukturalnej oburęczności jednostki eksploracyjne są częściowo oddzielone od tych odpowiedzialnych za bieżącą działalność, ale pozostają zintegrowane na poziomie najwyższego kierownictwa, wspólnej strategii i dostępu do wybranych aktywów organizacji.

To ostatnie zastrzeżenie jest kluczowe. Sanei, używając obrazu „innych budynków, innych światów", może sprawiać wrażenie, że najlepszym rozwiązaniem jest niemal całkowita izolacja zespołu przyszłości. Źródło rzeczywiście mówi o potrzebie fizycznego i kulturowego rozdzielenia struktur, różnych KPI i ochrony Jutra przed przyciąganiem bieżącej działalności. Literatura naukowa wskazuje jednak rozwiązanie bardziej subtelne. Separacja może ułatwiać rozwój odmiennych kompetencji i zachowań, ale jej skuteczność zależy od kontekstu, a największym problemem staje się później integracja. Metaanaliza obejmująca 114 badań i ponad 33 tysiące organizacji wykazała, że strukturalne oddzielenie eksploracji od eksploatacji może pomagać w ich równoważeniu i bywa szczególnie użyteczne w środowiskach wysokotechnologicznych. Nie jest jednak uniwersalnym rozwiązaniem: w sektorze usług unikanie silnej separacji może przynosić lepsze rezultaty. Oznacza to, że formuła „Tomorrow Team musi działać w innym budynku" jest dobrą prowokacją strategiczną, lecz nie naukowym prawem organizacji. Architekturę trzeba dostosować do rodzaju wiedzy, stopnia zależności między jednostkami, tempa zmian technologicznych i możliwości dzielenia zasobów.

Co więcej, część współczesnej literatury kwestionuje samo zbyt ostre przeciwstawienie eksploracji i eksploatacji. Przeglądy wskazują, że w rzeczywistych procesach innowacyjnych oba rodzaje działań mogą być silnie splecione, a traktowanie ich jako całkowicie separowalnych aktywności bywa koncepcyjnie mylące. Nowa technologia musi przecież kiedyś zostać wyprodukowana, sprzedana, wystandaryzowana i włączona do operacji. Eksploracja, która nigdy nie spotyka eksploatacji, pozostaje laboratorium pomysłów. Eksploatacja, która nigdy nie otrzymuje rezultatów eksploracji, staje się maszyną doskonalącą przeszłość. Z tego powodu największym problemem adaptacyjnej organizacji nie jest samo stworzenie Jutra, lecz przeprowadzenie wyniku Jutra do świata Dzisiaj.

Wiele przedsiębiorstw potrafi stworzyć laboratorium innowacji, centrum AI, fundusz venture albo zespół eksperymentalny. Znacznie mniej potrafi zintegrować jego sukces z podstawowym modelem biznesowym. Nowa inicjatywa może zostać zabita, ponieważ zagraża marży starego produktu, narusza kompetencje istniejących działów, wymaga zmiany systemu IT albo pozbawia wpływu menedżerów kontrolujących dotychczasowy łańcuch wartości.

Konieczność budowy warstwy tłumaczenia i ochrony zasobów między logiką operacyjną a eksploracyjną

Paradoksalnie zwycięstwo Tomorrow Team może wywołać silniejszy opór niż jego porażka. Porażka potwierdza bowiem rozsądek starego świata, podczas gdy sukces podważa jego znaczenie. Właśnie dlatego O'Reilly i Tushman tak mocno podkreślali rolę najwyższego kierownictwa w utrzymywaniu oburęczności. Organizacja musi pozwolić różnym jednostkom na stosowanie odmiennych architektur działania, jednocześnie zachowując mechanizm ich strategicznego scalania. Nowsze badania nad mikrofundamentami organizacyjnej oburęczności wskazują, że nie wynika ona wyłącznie z zapisów w diagramie organizacyjnym. Zależy raczej od interakcji ludzi, wzorców koordynacji, działań kadry zarządzającej i sposobów integrowania wcześniej rozdzielonych pomysłów. Innymi słowy, dwa światy potrzebują granicy, ale granica musi mieć bramy. Ten punkt rozwija także notatka Saneia, wprowadzając Transition Layer oraz figurę Horizon Scouts – tłumaczy pomiędzy Dzisiaj i Jutrem.

Ich zadaniem jest przekładanie radykalnych idei jednostki eksploracyjnej na język akceptowalny dla organizacji operacyjnej. Choć sam termin nie stanowi standardowej kategorii teorii organizacji, funkcja ta jest kluczowa. Organizacja potrzebuje ludzi rozumiejących oba systemy wartości: potrafiących mówić językiem eksperymentu i operacji, technologii i finansów, prototypu i compliance, prawdopodobieństwa przyszłej wartości i wymogów dzisiejszego bilansu. Taki tłumacz pełni rolę szczególną, ponieważ wiele konfliktów między innowacją a operacjami nie wynika z różnicy celów, lecz z różnicy języków dowodzenia wartości. Zespół Jutra mówi: „przetestowaliśmy dwanaście hipotez i obaliliśmy dziewięć". CFO może usłyszeć: „wydaliśmy pieniądze na dziewięć porażek". Zespół operacyjny mówi: „potrzebujemy przewidywalności i zgodności ze standardem". Innowator może usłyszeć: „biurokracja zabija kreatywność".

Obie strony mogą mieć rację w ramach swojego lokalnego systemu. Problemem nie jest więc wyłonienie zwycięzcy sporu, lecz zbudowanie warstwy organizacyjnej zdolnej przełożyć odmienne kryteria racjonalności na wspólną decyzję. W modelu Saneia istotnym elementem takiej ochrony jest ring-fencing, czyli wydzielenie i zabezpieczenie zasobów przeznaczonych na Jutro. Autor sugeruje, że około 10–15 procent budżetu powinno zostać chronione przed naturalnym odruchem cięcia wydatków eksploracyjnych w okresach presji finansowej. Liczbę tę należy traktować jako rekomendację autora, a nie uniwersalny standard ekonomiczny. Sama zasada jest jednak strategicznie ważna. W kryzysie organizacja zwykle chroni działania bezpośrednio powiązane z przychodem, podczas gdy projekty przyszłości jawią się jako koszty opcjonalne. Jeśli każdy spadek wyników automatycznie prowadzi do likwidacji eksploracji, system posiada wbudowany

mechanizm, który w najtrudniejszych momentach ogranicza jego przyszłą zdolność adaptacji. Ochrona zasobów nie może jednak oznaczać bezwarunkowego finansowania innowacji. Zespół Jutra nie powinien otrzymywać immunitetu na dowody tylko dlatego, że zajmuje się przyszłością. W przeciwnym razie organizacja stworzy nową patologię: zamiast tyranii bieżącego ROI pojawi się romantyzacja eksperymentu.

Rozdzielenie reżimów racjonalności dla stabilności i innowacji

Projekt eksploracyjny potrzebuje metryk, choć innych niż te znane z codziennej operacyjności. Powinien wykazywać tempo redukowania niewiedzy, jakość eksperymentów, koszt testowania hipotez, szybkość rezygnacji z błędnych założeń oraz wartość tworzonych opcji. Nie każde uczenie jest warte swojej ceny, tak jak nie każda porażka stanowi „wartościową lekcję".

Jest to szczególnie istotne w epoce AI, gdzie niski koszt prototypowania może prowadzić do paradoksalnego wzrostu liczby przedsięwzięć pozbawionych strategicznego sensu. Gdy w kilka dni można zbudować demonstrator, wygenerować kod i stworzyć przekonującą prezentację, koszt pokazania, że „coś działa", gwałtownie spada. Nie oznacza to jednak, że równie szybko powstaje wartość gospodarcza. Tomorrow Team przyszłości musi zatem rozróżniać szybkość prototypowania od szybkości uczenia się. Można tworzyć setki prototypów i nie nauczyć się niczego istotnego, jeśli wszystkie testują niewłaściwe pytanie. W tej perspektywie organizacyjna oburęczność jest problemem znacznie głębszym niż samo utworzenie działu innowacji; polega na zaprojektowaniu dwóch różnych reżimów racjonalności oraz mechanizmu ich współistnienia.

„Dzisiaj" potrzebuje dyscypliny, bo dzięki niej przedsiębiorstwo zarabia, spełnia zobowiązania i utrzymuje zaufanie klientów. „Jutro" potrzebuje swobody, ponieważ nie można odkrywać radykalnie nowych możliwości pod rygorem modelu stworzonego dla przewidywalności. Jednocześnie oba systemy są od siebie zależne.

Bez Dzisiaj Jutro może nie mieć kapitału, danych, marki i dostępu do klientów. Bez Jutra Dzisiaj z czasem może stać się doskonałym operatorem rynku, który przestał istnieć. Dojrzała organizacja nie wybiera więc między stabilnością a zmianą, lecz potrafi rozdzielić obszary, w których stabilność jest wartością, od tych, w których staje się kosztem. W elektrowni nie eksperymentuje się swobodnie z procedurami bezpieczeństwa, ale można radykalnie testować sposób prognozowania zapotrzebowania. W banku nie testuje się przypadkowo zasad ochrony środków klientów, lecz można eksperymentować z interfejsem, analizą ryzyka czy automatyzacją procesów. W

administracji publicznej nie wolno eksperymentalnie zawieszać praw obywatela, ale można testować nowe sposoby organizacji usług. Prawdziwa adaptacyjność nie usuwa granic – uczy odróżniać granicę chroniącą wartość od granicy chroniącej przyzwyczajenie.

Nowe badania sugerują, że korzyści z organizacyjnej oburęczności zależą od otoczenia. Meta-analizy wskazują na pozytywny związek oburęczności z wynikami, lecz siła tego efektu zależy od branży i sposobu pomiaru. Badanie z 2026 roku, oparte na danych z ponad czterech tysięcy jednostek biznesowych, wskazuje, że strukturalne rozdzielenie eksploracji i eksploatacji może zwiększać wartość rynkową przedsiębiorstwa wielojednostkowego, jednak przy niskiej dynamice technologicznej koszty mogą przewyższyć korzyści. To ważne ostrzeżenie przed ideologią Jutra: nie każda firma potrzebuje laboratorium futurystycznego o rozmiarach Doliny Krzemowej. Architektura adaptacyjna powinna być proporcjonalna do dynamiki otoczenia.

W ten sposób metafora Saneia dojrzewa. Boeing i myśliwiec nie muszą mieszkać w dwóch odrębnych światach, ale muszą przestać być oceniane według identycznego projektu konstrukcyjnego. Organizacja powinna chronić różnicę logik tam, gdzie jest ona potrzebna, i integrować je tam, gdzie powstaje wartość. Sama separacja tworzy silosy; sama integracja grozi dominacją Dzisiaj. Przewaga powstaje w zdolności utrzymywania napięcia bez przedwczesnego rozwiązywania go na korzyść jednej strony.

To napięcie prowadzi do pytania: skoro jednostka Jutra ma być oceniana nie tylko przez bieżący zysk, lecz przez tempo zdobywania wiedzy, czym właściwie jest ekonomia uczenia się? W materiale Saneia modelowym przykładem staje się Shein zestawiony z Zarą – nie jako firma produkująca taniej, lecz jako system wykonujący ogromną liczbę małych eksperymentów i rekonfigurujący produkcję szybciej niż konkurenci. W tej historii zawiera się jednak zarówno teoria współczesnej przewagi, jak i ryzyko biznesowej mitologii.

Dlatego kolejnym krokiem musi być rozbicie pojęcia Economies of Learning na konkretne mechanizmy: koszt eksperymentu, prędkość informacji zwrotnej, wielkość partii, opcjonalność, uczenie na danych oraz cenę błędu. Przejście od ekonomii skali do ekonomii uczenia się oznacza, że organizacja Dzisiaj i organizacja Jutra mają działać według odmiennych kryteriów racjonalności. W języku Johna Saneia jest to przejście od Economies of Scale do Economies of Learning: od modelu, w którym przewagę osiąga się dzięki powtarzalności i redukcji kosztu jednostkowego, do modelu, w którym źródłem sukcesu jest zdolność szybkiego testowania hipotez i rekonfigurowania działania na podstawie nowych danych.

„Ekonomia uczenia się” nie jest jednak kategorią równie jednoznaczną jak ekonomia skali i nie istnieje uniwersalne prawo mówiące, że współczesne przedsiębiorstwa powinny całkowicie porzucić skalę na rzecz uczenia.

Przewaga skali musi być wsparta szybkością uczenia się

W rzeczywistości największe firmy cyfrowe łączą oba mechanizmy. Skala dostarcza danych, kapitału i infrastruktury, umożliwiając prowadzenie ogromnej liczby eksperymentów; te z kolei pozwalają skalę rekonfigurować. Precyzyjniej zatem: w warunkach wysokiej niepewności przewaga skali może przestać wystarczać, jeśli nie towarzyszy jej przewaga szybkości uczenia się. Ekonomia skali rozwiązuje problemy świata, w którym organizacja stosunkowo dobrze wie, co powinna produkować. Gdy popyt jest przewidywalny, technologie stabilne, a produkt zdefiniowany, zwiększenie wolumenu pozwala rozłożyć koszty stałe na większą liczbę jednostek, lepiej wykorzystać aktywa, wzmocnić siłę zakupową i wprowadzić specjalizację. Problem Jutra ma inną strukturę. Organizacja nie wie jeszcze, jaki produkt zostanie zaakceptowany, która technologia okaże się dominująca, jak klienci wybiorą sposób dostarczenia wartości ani które elementy nowego modelu będą wymagały korekty regulacyjnej.

W takim środowisku zbyt wczesne skalowanie nie tylko nie obniża kosztu jednostkowego, ale może drastycznie zwiększyć koszt pomyłki. Z tego powodu podstawową jednostką ekonomii uczenia się nie jest wielkość produkcji, lecz koszt uzyskania wiarygodnej informacji. Przedsiębiorstwo stawia hipotezę, inwestuje ograniczony zasób, obserwuje wynik i decyduje: powiększyć zaangażowanie, zmienić założenia czy wycofać się. W klasycznej logice inwestycyjnej niepewność często traktuje się jako ryzyko podlegające oszacowaniu. W projektach radykalnie nowych problem jest głębszy – część istotnych prawdopodobieństw sama w sobie pozostaje nieznana. Właśnie dlatego literatura zarządzania innowacją łączy eksperymentowanie z logiką opcji realnych.

Niewielka początkowa inwestycja jest tu rozumiana jako zakup prawa, lecz nie obowiązku, do większego zaangażowania w momencie pojawienia się nowych informacji. Badania nad radykalną innowacją wskazują, że podejście opcyjne do finansowania, eksperymentowanie rynkowe i wczesna konfrontacja rozwiązań z użytkownikami wspierają sukces właśnie dlatego, że zastępują iluzję pełnego przewidywania procesem stopniowego uczenia się. W analizach dużych przedsiębiorstw podejście oparte na opcjach realnych i eksperymentalnym uczeniu wykazywało pozytywną korelację z powodzeniem radykalnych innowacji. Nowsze badania empiryczne z 2026 roku, obejmujące dane chińskich spółek z lat 2007–2023, również wskazują na związek inwestycji o

charakterze opcji realnych z długookresowymi wynikami oraz na rosnące znaczenie tej elastyczności przy wyższym poziomie niepewności. Opcja realna nie jest więc jedynie eleganckim określeniem projektu, który nie potrafi udowodnić rentowności. Ma sens tylko wtedy, gdy organizacja zachowuje prawo do zmiany decyzji po uzyskaniu informacji. Jeśli przedsiębiorstwo inwestuje niewielką kwotę w eksperyment, a następnie z powodów prestiżowych czuje się zmuszone kontynuować projekt niezależnie od wyniku, nie posiada opcji. Posiada pierwszą ratę zobowiązania. Jeżeli natomiast eksperyment pozwala tanio dowiedzieć się czegoś, co zmienia późniejszą alokację kapitału, jego wartość wykracza poza bezpośredni zysk wygenerowany podczas testu.

Eksperyment jako narzędzie redukcji niepewności

Informacja jest częścią zwrotu z inwestycji, co wymusza zmianę myślenia o błędzie. W dojrzałej operacji błąd to odchylenie od znanego standardu; w eksperymencie może być natomiast wynikiem negatywnym, który obniża niepewność. Nie oznacza to jednak, że każdy błąd jest cenny. Błąd powtarzany po raz dziesiąty nie jest eksperymentem, lecz niekompetencją. Z kolei nieudana próba, która nie pozwala rozróżnić konkurencyjnych hipotez, dostarcza niewiele wiedzy. Organizacja ucząca się nie celebruje więc porażki, lecz celebruje tanią falsyfikację drogiego złudzenia. Ta zasada jest bliższa nauce niż popularnej kulturze startupowej. Eksperyment naukowy nie ma dowieść odwagi badacza, lecz zmniejszyć przestrzeń dopuszczalnych wyjaśnień.

Podobnie eksperyment biznesowy powinien być skonstruowany tak, aby jego wynik realnie zmieniał decyzję. Jeśli zespół chce kontynuować projekt niezależnie od tego, czy wynik będzie sukcesem, porażką, czy też okaże się niejednoznaczny, to taki „eksperyment” służył jedynie rytualnemu uzasadnieniu projektu podjętego wcześniej. W tym miejscu kluczowe staje się znaczenie małych partii. Im większe zobowiązanie kapitałowe przed uzyskaniem sygnału z rynku, tym wyższy koszt błędnego założenia. Mikroseria pozwala kupić informację przy mniejszej ekspozycji: jeśli popyt zostanie potwierdzony, produkcję można zwiększyć; jeśli nie – strata pozostaje ograniczona. W ten sposób przedsiębiorstwo zamienia problem prognozy w proces kolejnych aktualizacji. Nie musi z pełnym przekonaniem wiedzieć, czego rynek będzie chciał za pół roku; musi za to posiadać system zdolny wystarczająco szybko rozpoznać, co rynek ujawnia dzisiaj. Właśnie taki mechanizm materiał Saneia przypisuje Shein.

Notatka wspomina o tysiącach nowych wzorów wprowadzanych każdego dnia, mikroseriach i pętlach danych rynkowych, w których decyzje produkcyjne zależą od faktycznie obserwowanego popytu. Choć liczba od 2 000 do 10 000 nowych stylów dziennie pojawia się w książce wielokrotnie, dostępne i weryfikowalne materiały samego Shein mocniej potwierdzają mechanizm

niż tę konkretną skalę katalogu. Firma opisuje swój model jako rozpoczynanie produkcji poszczególnych SKU od około 100–200 sztuk, obserwowanie reakcji klientów i zwiększanie wolumenu przede wszystkim dla produktów pożądanych przez rynek. Analitycznie bezpieczniej jest zatem traktować deklarowaną liczbę tysięcy wzorów jako element narracji Saneia, podczas gdy udokumentowanym rdzeniem modelu pozostają małe partie, cyfrowa koordynacja dostawców i szybkie uzupełnianie zapasów na podstawie sygnałów popytowych. Mechanizm jest tu ważniejszy od spektakularnej liczby.

Tradycyjne przedsiębiorstwo modowe podejmuje większość decyzji przed sezonem: przewiduje popyt, kontraktuje produkcję w dużych partiach i ponosi ryzyko zapasu. Model on-demand próbuje skrócić dystans pomiędzy prognozą a obserwacją. Najpierw produkuje relatywnie niewielką partię, pozwala klientom ujawnić preferencje poprzez rzeczywiste zachowanie i dopiero wtedy zwiększa ekspozycję. Jest to, w uproszczeniu, ekonomiczna zamiana wielkiego zakładu o przyszłość na sekwencję mniejszych zakładów.

Jednocześnie przeciwstawienie Shein i Zary jako „uczenia” i „skali” jest historycznie zbyt ostre. Zara sama stała się klasycznym przykładem organizacji, która podważyła tradycyjny model sezonowy poprzez szybkie reagowanie, krótkie serie oraz ciągłe wykorzystywanie informacji ze sklepów. Już studium Harvard Business School z początku XXI wieku opisywało system, w którym Zara zamiast przewidywać preferencje klientów z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, obserwowała sprzedaż i na bieżąco dostosowywała produkcję. Literatura operacyjna przedstawiała jej łańcuch dostaw jako wzorzec szybkości i elastyczności, integrujący projektowanie, produkcję i logistykę w celu ograniczenia czasu reakcji. Co więcej, naukowcy współpracujący z Zarą badali aktualizację prognoz popytu już po pierwszych obserwacjach sprzedaży. W kontrolowanym eksperymencie dotyczącym początkowej alokacji produktów wykorzystanie modelu aktualizującego prognozy na podstawie danych rynkowych wiązało się ze wzrostem średniej sprzedaży sezonowej i redukcją niesprzedanych jednostek. Inny projekt optymalizacyjny, wdrożony przez Zarę, zwiększył sprzedaż o kilka procent dzięki zaawansowanemu systemowi rozdzielania zapasów między sklepy.

Zara nie jest zatem przeciwieństwem organizacji uczącej się; była jednym z wielkich przykładów przesunięcia mody od prognozowania ku responsywności. Lepszą interpretacją porównania Saneia jest zmiana stopnia, architektury i częstotliwości eksperymentowania. Zara skróciła cykl mody z miesięcy do tygodni, czyniąc informację ze sklepów częścią systemu produkcyjnego. Shein natomiast rozwinął model cyfrowego handlu bezpośredniego, w którym zachowania online są szybciej łączone z decyzją o produkcji i uzupełnianiu konkretnego produktu.

Przewaga adaptacyjna jako tempo redukcji strategicznej niewiedzy

Różnica nie przebiega między organizacją nieruchomą a adaptacyjną, lecz pomiędzy kolejnymi generacjami systemów skracających pętlę: hipoteza – ekspozycja – sygnał – decyzja – skalowanie. To właśnie długość tej pętli może stać się jednym z najważniejszych parametrów przyszłego przedsiębiorstwa. Jeśli firma potrzebuje sześciu miesięcy, by dowiedzieć się, że jej założenie było błędne, podczas gdy konkurent otrzymuje tę samą informację po tygodniu, rywalizacja nie toczy się już tylko na poziomie produktu.

Odbywa się w czasie epistemicznym. W ciągu jednego cyklu uczenia pierwszej organizacji, druga może przeprowadzić wiele iteracji. Nawet jeśli większość jej początkowych hipotez okaże się gorsza, zdolność do szybszej korekty pozwala jej sprawniej dążyć do dopasowania. Pojawia się jednak kluczowy warunek: informacja zwrotna musi być rzeczywistym sygnałem dotyczącym problemu, który organizacja chce rozwiązać. Dane są pełne korelacji, a system generujący miliony obserwacji nie musi automatycznie rozumieć ich przyczyn.

Kliknięcie może sygnalizować zainteresowanie, ale niekoniecznie trwałą preferencję; wysoka konwersja bywa efektem promocji, której ekonomicznie nie da się utrzymać; trend społecznościowy może być efemeryczny, a algorytm rekomendacyjny może wzmacniać zachowania, które później interpretuje jako spontaniczny popyt. Im szybsza pętla uczenia, tym ważniejsze staje się pytanie, czy system nie uczy się przede wszystkim konsekwencji własnych interwencji. Ma to szczególne znaczenie w epoce generatywnej AI, gdy koszt wytworzenia wariantu rozwiązania gwałtownie maleje. Można generować dziesiątki wersji kampanii, interfejsu, fragmentu kodu czy projektu procesu, a następnie testować je w krótkich cyklach.

Wydaje się zatem, że organizacja otrzymuje maszynę do przyspieszenia ekonomii uczenia. Jednak najnowsze badania nad organizacyjnym wykorzystaniem GenAI wskazują, że samo udostępnienie technologii nie rozwiązuje problemu niepewności. Wymagane są świadomie projektowane eksperymenty i środowiska typu sandbox, w których można badać jednocześnie możliwości, ryzyka, kompetencje i zależności ekosystemowe konkretnego zastosowania. Badanie z 2026 roku proponuje właśnie iteracyjne eksperymenty jako mechanizm organizacyjnego uczenia się o GenAI, zamiast prostego przejścia od demonstracji możliwości do masowego wdrożenia. Jest to istotne, ponieważ generatywna AI radykalnie obniża koszt prototypu, lecz niekoniecznie koszt prawdziwej walidacji. Model może w godzinę stworzyć aplikację demonstracyjną, ale wiarygodne sprawdzenie bezpieczeństwa, zgodności prawnej, niezawodności czy ekonomiki działania może nadal wymagać miesięcy.

Organizacja może więc pomylić zwiększoną prędkość produkcji artefaktów ze zwiększoną prędkością zdobywania prawdziwej wiedzy. Przyszłość należy nie do tego, kto najwięcej eksperymentuje, lecz do tego, kto projektuje eksperymenty o największej wartości informacyjnej względem ich kosztu. W tym miejscu ekonomia uczenia się zaczyna przypominać teorię informacji zastosowaną do strategii. Kapitał wydaje się nie tylko po to, by coś wyprodukować, ale by zmniejszyć niepewność dotyczącą przyszłych decyzji. Zespół Jutra powinien zatem pytać: jaka jest największa niewiadoma projektu, jaki najtańszy eksperyment pozwoli ją zredukować, jak szybko otrzymamy wynik i jak ten wynik zmieni następny krok? Tak rozumiana prędkość uczenia nie jest liczbą odbytych warsztatów ani wygenerowanych pomysłów. Jest tempem, w którym organizacja redukuje strategicznie istotną niewiedzę.

Z tej perspektywy można inaczej spojrzeć na portfolio innowacji. W klasycznym ujęciu projekty zestawia się według oczekiwanego zwrotu i ryzyka. W warunkach radykalnej niepewności kluczowa staje się jednak zdolność zachowywania opcji. Niewielka inwestycja w kilka konkurencyjnych technologii może być racjonalniejsza niż przedwczesne postawienie wszystkiego na jednego zwycięzcę. Celem nie jest wtedy maksymalizacja bieżącej skali, lecz utrzymywanie dostępu do kilku możliwych trajektorii do momentu, gdy pojawi się wystarczająco dużo informacji, by część z nich zamknąć, a część powiększyć. Nie oznacza to jednak nieskończonego odwlekania decyzji – opcjonalność również kosztuje.

Utrzymywanie dziesięciu alternatywnych projektów oznacza rozproszenie kapitału, uwagi i talentów. W pewnym momencie organizacja musi dokonać wyboru i przejść z eksploracji do eksploatacji. Ekonomia uczenia się nie usuwa konieczności zaangażowania; próbuje jedynie przesunąć moment nieodwracalnego zaangażowania tak, aby poprzedzała go możliwie wartościowa informacja. Przypadek Shein stanowi tu przestrogę przed utożsamieniem szybkości uczenia z ogólną jakością modelu gospodarczego. System może fenomenalnie uczyć się popytu i jednocześnie generować inne rodzaje ryzyka.

W lutym 2026 roku Komisja Europejska wszczęła formalne postępowanie wobec Shein na podstawie Digital Services Act, badając m.in. mechanizmy ograniczania sprzedaży nielegalnych produktów, konstrukcję sprzyjającą nadmiernemu zaangażowaniu użytkowników oraz przejrzystość systemów rekomendacyjnych. Równocześnie w sierpniu 2026 roku Reuters informował o znacznie niższej wycenie przygotowywanego IPO niż prywatna wycena firmy z 2022 roku, wskazując na spowolnienie wzrostu, wzrost kosztów handlowych, konkurencję i nasilającą się presję regulacyjną.

Ekonomia uczenia jako korekta jakości wyborów

To nie jest marginalna uwaga etyczna, dopisana do historii modelu biznesowego; to sedno problemu adaptacyjności. System uczący się bardzo szybko jednej zmiennej może pozostać ślepy na inne. Jeśli optymalizuje reakcję na preferencje konsumenta, ignorując ryzyka prawne, środowiskowe, pracownicze czy społeczne, jego „ekonomia uczenia" pozostaje lokalna. Adaptacyjność długookresowa wymaga bowiem zdolności do rozumienia nie tylko tego, co rynek kupuje, ale również tego, czego regulator i społeczeństwo przestaną akceptować.

Wyznacza to istotną granicę między inteligencją adaptacyjną a czystą oportunistyczną plastycznością. Mikroorganizm może zmieniać zachowanie skutecznie, lecz od organizacji społecznej oczekujemy czegoś więcej niż biologicznego przetrwania. Podmioty działające w ramach prawa, norm i relacji z interesariuszami – czy to na poziomie firmy, czy państwa – muszą operować w określonym porządku wartości. Ekonomia uczenia potrzebuje zatem ograniczeń normatywnych tak samo, jak ekonomia skali potrzebowała regulacji dotyczących monopoli, bezpieczeństwa czy warunków pracy.

W ten sposób pojęcie Saneia wykracza poza modny język „move fast". Organizacja adaptacyjna to nie ta, która robi wszystko szybciej, lecz ta, która sprawniej od konkurencji rozpoznaje własny błąd, taniej kupuje wiarygodną wiedzę i potrafi zmienić alokację zasobów, zanim reputacja, hierarchia lub koszty utopione zamkną jej drogę odwrotu. Najważniejszą przewagą eksperymentu nie jest zatem tempo produkowania nowości, lecz skrócenie dystansu pomiędzy błędnym przekonaniem i jego korektą.

Ekonomia skali pytała, jak tanio potrafimy wyprodukować milionową sztukę. Ekonomia uczenia pyta, jak mało musimy wydać, aby dowiedzieć się, czy w ogóle powinniśmy ją produkować. Pierwsza maksymalizuje wydajność po dokonaniu wyboru; druga poprawia jakość samego wyboru. Najsilniejsze organizacje przyszłości nie wybiorą jednej z nich.

Warstwa Przejściowa jako system konwersji niepewności w zdolność operacyjną

Organizacje będą potrafiły przechodzić od eksperymentu do skali i – co znacznie trudniejsze – od skali z powrotem do eksperymentu, gdy pojawi się sygnał, że dotychczasowa pewność ponownie stała się hipotezą. Takie przejście wymaga jednak instytucji pośredniczącej. Informacja zdobyta przez mały zespół Jutra nie posiada jeszcze mocy, by zmienić wielką organizację Dzisiaj. Należy ją

przetłumaczyć na język kapitału, ryzyka, compliance, infrastruktury i decyzji zarządczych, a następnie chronić wystarczająco długo, aby nowa możliwość nie została zduszona przez mechanizmy stworzone do ochrony istniejącego modelu. Tu pojawia się kwestia Warstwy Przejściowej – miejsce, w którym przyszłość musi nauczyć się rozmawiać z teraźniejszością, zanim teraźniejszość uzna ją za intruza.

Największym złudzeniem transformacji jest przekonanie, że wystarczy stworzyć dobry pomysł. Organizacje znacznie częściej cierpią nie na brak idei, lecz na brak mechanizmów pozwalających im przejść drogę od eksperymentu do systemu operacyjnego. Laboratorium może zbudować prototyp, zespół Jutra zebrać przekonujące dane, a analitycy wykazać zmianę zachowań klientów – a mimo to nowa możliwość umrze pomiędzy prezentacją a wdrożeniem. Przestrzeń między eksploracją a operacją jest jednym z najtrudniejszych punktów całej architektury adaptacyjnej.

John Sanei określa ją mianem Transition Layer (Warstwy Przejściowej) i powierza ją Horizon Scouts – tłumaczom pomiędzy Dzisiaj i Jutrem. Ich zadaniem jest obejście organizacyjnego układu odpornościowego: mają przełożyć radykalną wizję przyszłości na język decyzji, który nie wywoła natychmiastowego odrzucenia przez strukturę odpowiedzialną za bieżącą działalność. Metafora „układu odpornościowego" jest celowo dramatyczna, lecz opisuje rzeczywisty problem.

Duża firma nie może akceptować każdej nowej idei. Procedury finansowe, prawne czy technologiczne istnieją po to, by odróżniać projekty wiarygodne od przypadkowych impulsów, chroniąc kapitał i ograniczając ryzyko. Ten sam system filtrów, który chroni organizację przed chaosem, może jednak odrzucać innowację właśnie dlatego, że nie posiada ona jeszcze cech dojrzałego biznesu. Brakuje stabilnych przychodów, wieloletnich danych czy pełnej zgodności regulacyjnej. Gdy projekt Jutra trafia przed instytucje Dzisiaj, jest trochę jak niedojrzały organizm oceniany według norm dorosłości.

Warstwa Przejściowa powinna zatem pełnić funkcję nie tarczy chroniącej innowację przed odpowiedzialnością, lecz systemu konwersji niepewności. Projekt eksploracyjny operuje hipotezami i prototypami; organizacja operacyjna wymaga konkretów dotyczących kosztu, skali, bezpieczeństwa czy reputacji. Pomiędzy tymi światami musi pojawić się proces, który stopniowo przekształca obietnicę w zdolność operacyjną. Horizon Scout w dojrzałym ujęciu nie jest więc jedynie ewangelistą innowacji.

Warstwa Przejściowa jako tłumacz konfliktów strukturalnych

Jest tłumaczem ryzyka i wartości. W naukach o organizacji najbliższym odpowiednikiem tej figury jest szeroka rodzina ról określanych jako boundary spanning. Chodzi o ludzi, praktyki i struktury działające na styku zespołów, profesji i domen wiedzy, które umożliwiają przepływ informacji między środowiskami posługującymi się odmiennymi językami oraz kryteriami ważności. Literatura dotycząca wspólnot praktyki i innowacji podkreśla, że to właśnie działania na granicach sprzyjają wymianie wiedzy, budowaniu kapitału społecznego i adaptacyjności organizacji. Równie istotna jest koncepcja boundary objects – artefaktów, modeli, map czy prototypów, które pozwalają współpracować osobom o odmiennych perspektywach bez konieczności pełnego ujednolicania ich wiedzy. Badania nad tymi obiektami w zarządzaniu innowacją wskazują, że wspierają one integrację poprzez funkcje informacyjne, poznawcze i uczeniowe.

Jest to szczególnie ważne, ponieważ konflikt między Dzisiaj a Jutrem często zostaje błędnie spersonalizowany. Innowator twierdzi, że finanse „nic nie rozumieją", podczas gdy CFO uważa, że innowatorzy „nie umieją liczyć". Prawnicy są przedstawiani jako hamulcowi, technolodzy jako naiwni entuzjaści, operacje jako biurokraci, a zespół transformacji jako grupa oderwana od realnego biznesu. Tymczasem najczęściej każda ze stron poprawnie wykonuje swoją funkcję; problem polega na tym, że każda z nich posługuje się inną funkcją celu. Finanse chronią płynność i efektywność kapitału, compliance minimalizuje ryzyko naruszeń, a IT dba o bezpieczeństwo i integrację. Zespół Jutra natomiast musi działać tam, gdzie pełna przewidywalność jeszcze nie istnieje. Konflikt jest więc strukturalny, zanim stanie się osobisty. Warstwa Przejściowa powinna sprawiać, aby różnica języków nie prowadziła automatycznie do różnicy obozów.

Prototyp powinien zostać przetłumaczony na mapę wymagań operacyjnych, hipoteza na plan kolejnych punktów decyzyjnych, niepewność regulacyjna na zestaw kwestii możliwych do wyjaśnienia z regulatorem, a zachowania użytkowników na scenariusze ekonomiczne. W drugą stronę również niezbędny jest przekład. Ograniczenie compliance nie powinno być komunikowane Jutru jako „nie wolno", jeśli prawdziwy sens brzmi: „ta funkcja wymaga innej architektury prawnej". Problem infrastrukturalny nie powinien oznaczać „technicznie niemożliwe", gdy w rzeczywistości chodzi o to, że obecna architektura nie obsługuje rozwiązania bez kosztownej przebudowy.

Alokacja zasobów jako mechanizm ochrony i weryfikacji innowacji

Dobry tłumacz chroni organizację przed fałszywą binarnością. Tak rozumiana translacja ma znaczenie także w teorii dynamic capabilities. Teece opisuje dynamiczne zdolności organizacji poprzez procesy sensing, seizing i transforming: rozpoznawanie możliwości i zagrożeń, mobilizowanie zasobów pozwalających wykorzystać okazję oraz rekonfigurowanie aktywów i struktur w miarę zmiany warunków. Współczesna literatura nadal operuje tym trójpodziałem jako podstawowym aparatem wyjaśniającym zdolność organizacji do rekonfiguracji w warunkach niepewności.

Zespół Jutra może być znakomity w sensing – potrafić zauważyć możliwość wcześniej niż reszta firmy. Jednak bez seizing pozostanie jedynie obserwatorem przyszłości, a bez transforming nowa szansa nigdy nie zmieni rzeczywistej struktury przedsiębiorstwa. To właśnie tutaj większość romantycznych narracji o innowacji urywa opowieść zbyt wcześnie. Znaleziono pomysł, więc historię uznano za sukces. Tymczasem strategiczna wartość idei pojawia się dopiero wtedy, gdy organizacja potrafi przealokować wokół niej kapitał, ludzi, uwagę i władzę. O'Reilly i Tushman wskazują, że organizacyjna oburęczność jest w dużej mierze zdolnością najwyższego kierownictwa do przezwyciężania inercji i zależności od ścieżki poprzez integrowanie aktywów, rekonfigurację struktur oraz realokację zasobów pomiędzy eksploracją a eksploatacją. Ich badania przypadków pokazują, że powodzenie struktur oburęcznych zależy od sprzężenia decyzji projektowych z procesami działania zespołu najwyższego kierownictwa.

To prowadzi do kwestii bardziej politycznej niż technologicznej: kto ma prawo odebrać zasób Dzisiaj i przekazać go Jutru? Każda duża innowacja niesie bowiem ze sobą koszt alternatywny. Programista pracujący nad nowym modelem nie naprawia w tym samym czasie obecnego systemu. Kapitał finansujący eksperyment nie trafia na rozwój produktu o sprawdzonej rentowności, a czas zarządu poświęcony przyszłości nie jest przeznaczany na bieżącą sprzedaż. Adaptacja nie jest więc abstrakcyjnym procesem otwierania się na zmianę, lecz walką o ograniczone zasoby.

Sanei podkreśla ring-fencing – ochronę budżetu Jutra przed bieżącą presją finansową. Sugeruje on przeznaczenie około 10-15 procent zasobów jako chronionej przestrzeni na eksplorację, przypisując CEO rolę strażnika tego budżetu, szczególnie gdy presja wyników skłania organizację do cięcia działań niegenerujących natychmiastowego zwrotu. Warto jednak zaznaczyć, że przedział 10-15 procent nie jest ustalonym standardem naukowym ani empirycznie uniwersalnym optimum, lecz normatywną rekomendacją Saneia. Jej znaczenie jest przede wszystkim symboliczne: organizacja musi posiadać część kapitału chronioną przed mechaniczną dominacją bieżącej efektywności.

Ochrona zasobu to jednak dopiero połowa rozwiązania. Budżet zabezpieczony bez mechanizmu uczenia może stworzyć uprzywilejowaną enklawę pozbawioną odpowiedzialności. Projekt Jutra musi zatem korzystać z ochrony przed niewłaściwymi metrykami, jednocześnie podlegając surowej ocenie tych właściwych. Nie należy pytać go w pierwszym kwartale o dojrzałą marżę, ale trzeba pytać, czy zmniejszył istotną niepewność. Nie można wymagać pełnej skalowalności prototypu, lecz należy wiedzieć, jakie warunki muszą zostać spełnione przed kolejną inwestycją. Ring-fencing powinien chronić eksperyment przed przedwczesną egzekucją, a nie przed dowodem.

Z tej perspektywy najlepszym modelem alokacji kapitału nie jest coroczny rytuał budżetowy, w którym przyszłość musi raz do roku wygrać polityczną batalię o pieniądze. Bardziej adaptacyjna logika przypomina finansowanie etapowe. Projekt otrzymuje zasoby wystarczające do rozwiązania konkretnego zbioru niewiadomych. Po osiągnięciu punktu kontrolnego organizacja może zwiększyć inwestycję, zmienić kierunek, połączyć projekt z inną inicjatywą albo go zamknąć. Takie podejście chroni zarówno Jutro przed natychmiastową oceną przez kryteria Dzisiaj, jak i Dzisiaj przed koniecznością finansowania wizji, której autorzy nie potrafią poddać falsyfikacji.

Rola lidera w zarządzaniu napięciem między efektywnością a eksploracją

Szczególna rola CEO wynika z faktu, że konflikt ten nie może zostać rozwiązany wewnątrz żadnej ze stron. CFO nie powinien być oskarżany o brak wizji tylko dlatego, że przypomina o przepływach pieniężnych. Dyrektor jednostki operacyjnej nie może swobodnie finansować projektu, który potencjalnie zagraża podstawie jego premii i znaczeniu w strukturach. Z kolei lider jednostki Jutra nie powinien samodzielnie decydować, jaka część firmy ma zostać poświęcona na rzecz jego eksperymentu. Dopiero poziom odpowiedzialny za całość systemu jest w stanie ważyć te sprzeczne racjonalności. Tę samą intuicję podkreśla teoria oburęczności.

Efektywność i eksploracja nie muszą być trwałym trade-offem, jednak ich współistnienie wymaga aktywnej roli senior leadershipu, zdolnego jednocześnie utrzymywać rozdzielenie struktur i integrować strategiczne decyzje. Jest to kluczowe, gdyż rada „oddziel Jutro od Dzisiaj” bywa błędnie rozumiana jako wezwanie do całkowitej autonomii. Tymczasem skrajna niezależność grozi odcięciem eksploracji od aktywów, klientów i zdolności wykonawczych macierzystej organizacji. Izolowana przyszłość może być kreatywna, lecz bezsilna. Warstwa Przejściowa powinna zatem rozwiązywać jedną z największych sprzeczności organizacyjnych: Jutro musi być wystarczająco daleko od Dzisiaj, aby móc myśleć inaczej, i wystarczająco blisko, aby w przyszłości móc to Dzisiaj

zmienić. Jeśli dystans jest zbyt mały, presja operacyjna kolonizuje eksperyment. Jeśli zbyt duży – eksperyment staje się obcym ciałem, którego organizacja nie potrafi wykorzystać.

Nieprzypadkowo badania nad organizacyjną oburęcznością od lat spierają się o proporcje integracji i separacji. Literatura wskazuje, że sukces zależy od komplementarności obu podejść: zarówno zróżnicowania struktur, jak i mechanizmów integrujących. Jest to zasada znacznie dojrzalsza niż proste przeniesienie zespołu do „innych budynków". Prawdziwe pytanie brzmi: które granice mają chronić odmienność, a które muszą pozostać przepuszczalne dla wiedzy, kapitału i decyzji? Horizon Scout musi zatem posiadać szczególny typ kompetencji.

Nie może być wyłącznie futurystą, gdyż przyszłości nie wdraża się samą narracją. Nie może być jedynie operatorem, bo zbyt szybko sprowadzi nowość do kategorii starego modelu. Potrzebuje swoistej dwujęzyczności organizacyjnej: musi rozumieć technologię i bilans, eksplorację i compliance, niepewność i wymóg odpowiedzialności, wizję oraz ograniczenia wykonawcze. Taki człowiek jest mniej prorokiem niż dyplomatą pomiędzy dwoma systemami racjonalności. W epoce AI jego rola stanie się szczególnie istotna. Projekty generatywnej AI błyskawicznie przechodzą etap demonstracji technologicznej, lecz prawdziwe wyzwania zaczynają się później: przy integracji z systemami, dbałości o jakość danych, cyberbezpieczeństwie czy odpowiedzialności za błędy i nadzorze człowieka. Dochodzi do tego kwestia praw autorskich, regulacji sektorowych, prywatności oraz wpływu na procesy pracy, kompetencje i ekonomię wdrożenia. Projekt może być niezwykle przekonujący na laptopie pięciu badaczy, a jednocześnie całkowicie niegotowy do obsługi pięciu milionów klientów.

Transition Layer jako mechanizm zarządzania liminalnością i ryzykiem transformacji

Transition Layer to miejsce, w którym zachwyt prototypem musi przejść próbę instytucjonalnej dorosłości. Nie wolno jednak dopuścić, aby warstwa ta stała się nową biurokracją innowacji. Każda funkcja pośrednicząca ma bowiem skłonność do mnożenia procedur i uzasadniania własnej niezbędności. Gdy powstaną komitety, bramki, formularze, poziomy dojrzałości i rady transformacyjne, organizacja może zbudować tak rozbudowany „most do przyszłości", że nikt nie będzie w stanie go przejść. Dojrzała Transition Layer powinna zatem minimalizować koszt translacji, a nie maksymalizować liczbę kontroli. Jej sukces mierzy się tym, ile wartościowych eksperymentów zostało prawidłowo ocenionych, które zyskały skalę, które zamknięto w porę i jak szybko kluczowa wiedza przeniknęła do rdzenia firmy.

W tym punkcie pojawia się koncepcja Messy Middle, obecna w materiale Saneia. Jest to moment, w którym stary model traci już zdolność dostarczania dotychczasowych wyników, ale nowy jeszcze ich nie generuje. W takiej fazie organizacyjny „układ odpornościowy" staje się szczególnie aktywny: pojawia się mikrozarządzanie, powrót do dawnych KPI, cięcie budżetów eksperymentalnych i nostalgiczne wezwania do metod, które kiedyś działały. Sanei interpretuje ten moment psychologicznie; można go jednak opisać również ekonomicznie. Stare źródła przepływów pieniężnych słabną, a nowe wymagają finansowania, więc koszt transformacji staje się najbardziej odczuwalny właśnie wtedy, gdy organizacja dysponuje najmniejszym komfortem finansowym. To wyjaśnia, dlaczego wiele transformacji zostaje przerwanych nie z powodu braku wiary w przyszłość, lecz w momencie fiskalnego bólu przejścia. Łatwo deklarować innowacyjność, gdy główny biznes finansuje wszystko. Trudniej chronić eksperyment, gdy marża spada, akcjonariusze oczekują oszczędności, a projekty Jutra w rachunku wyników nadal widnieją jako koszt.

Dopiero wtedy widać, czy przyszłość ma w organizacji realnego właściciela politycznego. Warstwa Przejściowa jest więc w istocie instytucją zarządzania liminalnością. Ma przeprowadzić organizację przez okres, w którym dwa modele współistnieją, lecz żaden nie może jeszcze całkowicie zwyciężyć. Musi zabezpieczać proces uczenia się bez tworzenia bezkarności, chronić przyszłość bez zaniedbywania teraźniejszości, tłumaczyć ryzyko bez zabijania możliwości i przenosić zasoby bez wywoływania wojny, która pochłonęłaby więcej energii niż sama innowacja. Właśnie dlatego adaptacyjność nie może być wyłącznie cechą jednostki czy działu innowacji. Jest zdolnością całego systemu do przeprowadzenia informacji przez kolejne warstwy: dostrzeżenia zmiany, przetestowania jej, nadania jej znaczenia, przełożenia na decyzję, skierowania ku niej zasobów i rekonfiguracji struktury. Dopiero pełna sekwencja tworzy przewagę. Organizacja, która znakomicie widzi przyszłość, lecz nie potrafi jej finansować, jest jedynie obserwatorem. Ta, która finansuje przyszłość, ale nie potrafi jej zintegrować, pozostaje mecenasem eksperymentu. Organizacja adaptacyjna musi być czymś więcej: systemem zdolnym do zmiany własnego centrum ciężkości. Po przekroczeniu tej granicy pojawia się jednak nowy problem.

AI Strategy Scanner jako narzędzie dyscypliny uwagi

Gdy zarząd musi podejmować dziesiątki decyzji dotyczących AI, operacji, klientów czy nowych rynków, łatwo ponownie utonąć w nadmiarze analiz. Sanei proponuje rozwiązanie w postaci radykalnego uproszczenia: AI Strategy Scanner. Jego cztery kwadranty mają zmusić organizację do rozróżnienia, czy wykorzystuje ona AI jedynie do obrony istniejącego modelu, czy również do jego rozszerzenia i zakwestionowania. To moment, by sprawdzić, czy taka prostota jest narzędziem

dojrzałej strategii, czy – jak to często bywa w konsultingu – jedynie eleganckim sposobem ukrycia złożoności.

AI Strategy Scanner: prostota jako dyscyplina uwagi i pułapka fałszywej jasności. W miarę jak sztuczna inteligencja przenika kolejne obszary przedsiębiorstwa, problemem zarządu przestaje być brak możliwości, a staje się ich nadmiar. Każda funkcja organizacji może przedstawić własną listę zastosowań: od automatyzacji dokumentów i obsługi klienta, przez generowanie kodu i prognozowanie, aż po personalizację czy wspomaganie decyzji. Ta technologiczna mnogość łatwo tworzy iluzję strategicznej aktywności. Firma może prowadzić dziesiątki pilotaży, kupować licencje i tworzyć centra kompetencji, a mimo to nie posiadać odpowiedzi na kluczowe pytanie: które z tych działań zwiększają wydajność obecnego modelu, a które przygotowują organizację do świata, w którym ten model przestanie wystarczać?

Właśnie na tę trudność odpowiada John Sanei za pomocą AI Strategy Scanner. Narzędzie to jest mapą alokacji uwagi opartą na dwóch osiach: pierwsza rozróżnia zastosowania wewnętrzne i zewnętrzne, druga – inicjatywy odnoszące się do Dzisiaj oraz Jutra. W ten sposób powstają cztery pola: wewnętrzna efektywność obecnego systemu, zewnętrzne rozszerzanie wartości dla klienta, wewnętrzna ewolucja przyszłego modelu oraz zewnętrzne tworzenie nowych kategorii i rynków (w materiałach określone jako Efficiency Engine, Delight, AI-Powered Evolution oraz AI-Born Industries). Sanei na swojej stronie opisuje podobną konstrukcję jako AI Opportunity Radar. Jego zasadniczym zarzutem wobec organizacji jest koncentrowanie się niemal wyłącznie na wewnętrznych zastosowaniach AI służących bieżącej działalności, podczas gdy przyszła wartość może powstawać w pozostałych częściach mapy.

Pierwszy kwadrant jest najbardziej intuicyjny. AI służy tu do usuwania tarcia wewnątrz istniejącego systemu: automatyzuje rutynę, przyspiesza analizę dokumentów czy redukuje koszty administracyjne. To świat, w którym technologia nie kwestionuje tego, czym zajmuje się przedsiębiorstwo, a jedynie pozwala wykonywać znane czynności szybciej i taniej. Z perspektywy ekonomicznej jest to obszar kluczowy – firma, która może zaoszczędzić miliony dzięki automatyzacji, nie powinna rezygnować z tej korzyści tylko dlatego, że nie wygląda ona rewolucyjnie. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy Q1 staje się całym horyzontem strategii AI. Organizacja redukuje wówczas sztuczną inteligencję do narzędzia obniżania kosztów. Jest to kolejna postać pułapki optymalizacji: firma może zbudować "najwydajniejszą maszynę do obsługi świata, który właśnie znika".

W tej prowokacji kryje się ważne ostrzeżenie. Rewolucje technologiczne rzadko kończą się na zwiększeniu produktywności procesów; stopniowo zmieniają one produkt, kanały dystrybucji i

same oczekiwania klientów. Drugi kwadrant przesuwa więc uwagę na zewnątrz, choć wciąż pozostaje w świecie Dzisiaj.

AI ma tutaj podnosić jakość doświadczenia klienta, personalizację i szybkość obsługi. Nie zmieniamy jeszcze zasad gry, ale tworzymy znacznie lepszą wersję relacji z użytkownikiem (obszar nazwany Delight). Różnica między Q1 a Q2 jest strategicznie istotna: pierwsze pytanie brzmi „jak możemy zmniejszyć koszt naszego działania?", drugie zaś – „jak możemy zwiększyć wartość odczuwaną przez odbiorcę?". Firma skoncentrowana wyłącznie na tym pierwszym może automatyzować siebie aż do momentu, w którym klient wybierze konkurenta oferującego całkowicie odmienne doświadczenie. Trzeci kwadrant przekracza już granicę teraźniejszości.

Skaner AI jako narzędzie diagnozy alokacji uwagi

AI służy tu już nie tylko do wykonywania obecnej pracy, lecz do rekonfiguracji produktu, procesu czy zdolności organizacji. W książce funkcjonuje to jako AI-Powered Evolution: Jutro po stronie wewnętrznej. Pytanie przestaje brzmieć „jak AI pomoże nam wykonać tę czynność?", a zaczyna: „czy dzięki AI ta czynność, ten zawód albo ten etap procesu powinien w przyszłości istnieć w obecnej formie?". To jakościowo inny poziom dyskusji, ponieważ dotyka on samej architektury organizacji. Bank może wykorzystać AI do szybszego analizowania wniosków kredytowych – to pierwsza logika. Może jednak zapytać, czy w przyszłości tradycyjny wniosek kredytowy pozostanie w ogóle podstawową jednostką procesu. Firma konsultingowa może generować pierwsze wersje prezentacji szybciej; może również zapytać, jak zmieni się model ekonomiczny doradztwa, jeśli klient otrzyma całodobowy dostęp do inteligentnych systemów analitycznych. Uczelnia może automatyzować przygotowanie materiałów dla studentów, ale może też postawić bardziej niepokojące pytanie: co dokładnie oznacza nauczanie, skoro syntetyczny tutor może indywidualnie prowadzić część procesu edukacyjnego? Q3 jest miejscem, w którym technologia zaczyna podważać podział pracy stanowiący część dotychczasowej tożsamości instytucji. Czwarty kwadrant jest najbardziej spekulacyjny. AI-Born Industries oznacza Jutro po stronie zewnętrznej: nowe produkty, kategorie, modele gospodarcze i rynki, których wcześniejsza architektura technologiczna nie pozwalała racjonalnie zbudować.

To obszar najbardziej fascynujący, lecz również najbardziej podatny na konsultingową mitologię. Łatwo przecież narysować kwadrat „nowe branże". Znacznie trudniej znaleźć przedsięwzięcie, które rzeczywiście posiada techniczną wykonalność, popyt, trwałą przewagę i model regulacyjny. Dlatego jednym z najważniejszych zastrzeżeń wobec Skanera jest to, że miejsce na mapie nie stanowi

dowodu wartości projektu. Inicjatywa w Q4 nie jest lepsza od tej w Q1 tylko dlatego, że znajduje się bliżej przyszłości.

Projekt automatyzujący kosztowny proces wewnętrzny może przynieść wielką, mierzalną wartość. Spekulacyjny pomysł „AI-native business" może natomiast spalić kapitał bez wytworzenia czegokolwiek użytecznego. Skaner powinien więc porządkować charakter inwestycji, a nie zastępować jej oceny ekonomicznej. Jego najcenniejsza funkcja jest inna: zmusza zarząd do ujawnienia struktury portfela strategicznego. Jeśli sto procent inicjatyw znajduje się w Q1, organizacja może uczciwie powiedzieć, że prowadzi program produktywności wykorzystujący AI. Nie powinna jednak mylić go z programem przebudowy przyszłego modelu biznesowego. Jeśli większość inwestycji trafia do Q4, a firma zaniedbuje własne operacje i klientów, problem jest odwrotny: fascynacja przyszłością może zacząć konsumować system finansujący tę przyszłość. Skaner jest zatem bardziej narzędziem diagnozy alokacji uwagi niż metodą przewidywania technologii. To ważne rozróżnienie. Sanei przedstawia swój „radar" jako sposób zmuszenia organizacji do spojrzenia poza najbardziej oczywiste zastosowania wewnętrzne i bieżące.

Nie mówi nam on jednak, które modele AI wygrają, jaka architektura techniczna stanie się dominująca ani który projekt osiągnie rentowność. Macierz nie redukuje niepewności technologicznej, lecz redukuje nieporządek rozmowy o tej niepewności. Takie uproszczenie ma sens poznawczy. Decydenci działają przy ograniczonej uwadze i ponoszą realne koszty przetwarzania informacji. Przegląd badań opublikowany w Trends in Cognitive Sciences w 2025 roku pokazuje, że podejmowanie decyzji wiąże się z różnymi rodzajami kosztów poznawczych, a ludzie dokonują kompromisu pomiędzy jakością decyzji a wysiłkiem wymaganym do jej podjęcia. Najnowszy przegląd badań nad przeciążeniem informacyjnym z 2026 roku wskazuje natomiast, że filtrowanie i upraszczanie informacji, wspomaganie technologiczne oraz projektowanie przepływu komunikacji należą do strategii mogących ograniczać to przeciążenie w organizacjach.

Prosta mapa może być wartościowa właśnie dlatego, że nie opisuje wszystkiego. Herbert Simon przed dekadami zwracał uwagę, że bogactwo informacji prowadzi do ubóstwa uwagi. W epoce generatywnej AI paradoks ten zyskuje nową intensywność. Możliwość wyprodukowania dodatkowej analizy staje się prawie nieograniczona, podczas gdy możliwość jej przeczytania przez zarząd pozostaje biologicznie ograniczona. Zwiększanie liczby stron strategii nie musi już zwiększać ilości wiedzy obecnej w decyzji – może po prostu zwiększać ilość tekstu otaczającego tę decyzję. Radykalne uproszczenie proponowane przez Saneia jest więc intelektualnie bardziej poważne, niż sugerowałby język konsultingowej macierzy. Dobra rama poznawcza nie ma odwzorowywać całej rzeczywistości; ma umożliwiać wybór pytań, które bez niej zostałyby pominięte. Mapa metra nie pokazuje wysokości budynków, struktury własności gruntów ani jakości restauracji.

Dzięki temu pozwala szybko znaleźć drogę pomiędzy stacjami. Błąd zaczyna się dopiero wtedy, gdy użytkownik zapomina, że mapa jest selektywnym narzędziem i traktuje ją jak pełną teorię miasta. AI Strategy Scanner wymaga właśnie takiej epistemicznej dyscypliny. Dwie osie są użyteczne, ale nie obejmują wielu zmiennych decydujących o realnej wartości projektu. Nie pokazują ryzyka prawnego, dojrzałości technologii, jakości danych, możliwości skalowania, cyberbezpieczeństwa, kosztu energii, przewagi konkurencyjnej, wpływu na zatrudnienie ani czasu do osiągnięcia wartości. Dwa projekty zajmujące dokładnie ten sam kwadrant mogą mieć całkowicie odmienne profile ryzyka i wartości.

Skaner odpowiada więc na pytanie „jakiego rodzaju ruch wykonujemy?", a nie „czy ruch jest dobry?". Nie można również automatycznie zakładać, że organizacja powinna alokować zasoby równomiernie pomiędzy cztery pola. Książka podaje rekomendacyjne proporcje Saneia: największy udział dla Q1, następnie Q2, mniejszy dla Q3 i najmniejszy dla Q4.

Adaptacyjność to świadomy wybór między obroną a zmianą

Należy jednak traktować te wytyczne jako heurystykę autora, a nie wynik uniwersalnej teorii optymalnego portfela AI. Bank podlegający ścisłym regulacjom, startup tworzący nową kategorię, przedsiębiorstwo przemysłowe z miliardowymi aktywami czy cyfrowa platforma konsumencka nie powinny mieć identycznej struktury inwestycji tylko dlatego, że wszystkie korzystają z AI. Właściwe proporcje zależą od dynamiki branży, ekspozycji technologicznej firmy, siły obecnego modelu biznesowego, poziomu zagrożenia substytucją, dostępności kapitału oraz tolerancji ryzyka. Organizacja stojąca w obliczu bliskiej dysrupcji może racjonalnie skierować większą uwagę na Q3 i Q4. Z kolei dojrzały operator infrastrukturalny może opierać się w znacznie większym stopniu na Q1 i Q2, prowadząc jednocześnie ograniczony, lecz chroniony portfel przyszłości.

Skaner ma zatem prowokować dyskusję o proporcjach, a nie dostarczać gotowych odpowiedzi w zastępstwie tej rozmowy. Jeszcze poważniejsze zagrożenie wiąże się z kategoriami strategicznymi: Defending, Extending i Upending. W pierwotnej konstrukcji Saneia Defending oznacza optymalizację istniejącej gry, Extending rozszerzenie jej wartości, a Upending zmianę zasad gry i tworzenie możliwości wcześniej nieosiągalnych. Są to niezwykle użyteczne pytania, o ile nie zostaną przekształcone w hierarchię moralną, w której „obrona" utożsamiana jest z tchórzostwem, a „rewolucjonizowanie" z odwagą. Niektórych rzeczy warto bronić. Firma powinna chronić infrastrukturę krytyczną, jakość produktu, reputację i relacje z klientami. Państwo powinno bronić

praw obywateli, nawet jeśli technologia oferuje bardziej „wydajny" model administracji. Szpital powinien bronić standardów bezpieczeństwa, a bank wiarygodności systemu płatniczego.

Adaptacyjność nie polega na permanentnym przewracaniu stołu. Polega na wiedzy, której części gry należy bronić, którą rozszerzać, a którą trzeba mieć odwagę zakończyć. W tym miejscu uwidacznia się różnica między strategią a kultem innowacji. Strategia jest sztuką rezygnacji. Każde „tak" dla jednej inwestycji oznacza „nie" dla innego wykorzystania kapitału. W środowisku AI jest to szczególnie trudne, ponieważ niski koszt pilotażu pozwala przez pewien czas unikać realnego wyboru. Organizacja może uruchomić dziesiątki proof-of-conceptów i twierdzić, że „testuje wszystko". Tymczasem strategia zaczyna się dopiero wtedy, gdy po eksperymentach zapada decyzja, które kierunki otrzymają ludzi, budżet i wsparcie polityczne, a które zostaną zamknięte. Skaner może więc pełnić drugą istotną funkcję: ujawniać strategiczny dryf. Jeśli każda kolejna inicjatywa trafia do Q1, nie jest to przypadek, lecz informacja o organizacji.

Może to oznaczać, że system premiowania faworyzuje krótkoterminowy ROI, projekty radykalne nie znajdują właściciela, dział prawny jest włączany zbyt późno, zarząd boi się kanibalizacji istniejących przychodów lub kompetencje firmy pozwalają wyobrażać sobie wyłącznie automatyzację tego, co już znana.

Narzędzie jako gramatyka rozmowy o strategii i przejście w stan liminalności

Macierz staje się wtedy lustrem organizacyjnej tożsamości. Jest to szczególnie istotne w kontekście współczesnych badań nad błędami poznawczymi w strategicznym podejmowaniu decyzji. Analizy z lat 2000–2023 wskazują m.in. na znaczenie nadmiernej pewności siebie, eskalacji zaangażowania, awersji do strat, krótkowzroczności oraz lokalnego przeszukiwania przestrzeni możliwości – czyli tendencji do szukania rozwiązań blisko obszarów już dobrze znanych. AI Strategy Scanner może stanowić częściowe antidotum na tę ostatnią skłonność, gdyż zmusza do pytania, czy portfolio nie składa się wyłącznie z projektów poznawczo bliskich obecnej działalności. Nie eliminuje on jednak biasów. Zarząd może przecież zapełnić wszystkie cztery kwadranty i nadal podejmować fatalne decyzje; może przepisać istniejące projekty tak, by wyglądały bardziej przyszłościowo, nazywając niewielką automatyzację „AI-powered evolution", a zwykłego chatbota „nowym modelem biznesowym".

Każda macierz strategiczna obarczona jest problemem Goodharta: gdy kategoria staje się celem politycznym, ludzie uczą się dopasowywać opisy do kategorii. Dlatego skuteczne korzystanie ze

Skanera wymaga oddzielenia klasyfikacji od oceny. Najpierw należy uczciwie określić typ zmiany, jaką reprezentuje inicjatywa, a dopiero później pytać o potencjalną wartość, koszt uczenia, ryzyka, dowody, kompetencje i kryteria wyjścia. Skaner nie powinien służyć udowadnianiu innowacyjności firmy, lecz pomagać zarządowi wykryć obszary całkowitego braku inwestycji i rozstrzygnąć, czy jest to świadomy wybór, czy wynik organizacyjnego lęku.

Można zatem stwierdzić, że największa zaleta AI Strategy Scanner jest jednocześnie jego największym niebezpieczeństwem: upraszcza. Bez uproszczenia zarząd tonie w nadmiarze możliwości; przy zbyt dużym – przestaje dostrzegać to, co nie mieści się w czterech polach. Badania pokazują, że rosnąca niepewność i obciążenie poznawcze zwiększają odczuwaną złożoność decyzji, co może pogarszać ich jakość. Jednocześnie zbyt prosta strategia ryzykuje pominięcie kluczowych zależności. Dojrzała organizacja potrzebuje więc dwóch poziomów: przejrzystej mapy do prowadzenia dyskusji na szczeblu zarządu oraz znacznie głębszej analizy pod każdą konkretną decyzją inwestycyjną.

W tym miejscu strategia ponownie spotyka się z przywództwem. Prezes nie musi czytać wszystkich raportów o każdym modelu AI, ale powinien umieć dostrzec strukturę portfela, zauważyć luki i zadawać pytania, których poszczególne funkcje w organizacji nie zadają sobie nawzajem. Skaner może stać się dla niego czymś w rodzaju tablicy rozdzielczej strategicznej uwagi. Nie wskazuje kierunku jazdy, lecz pokazuje, czy wszystkie zasoby silnika nie są zużywane wyłącznie na utrzymanie obecnej prędkości. W najlepszej wersji narzędzie Saneia nie jest strategią AI, lecz gramatyką rozmowy o strategii AI.

Pozwala ono uporządkować napięcie między efektywnością a transformacją, wnętrzem a rynkiem, Dzisiaj a Jutrem. Nie zastępuje ekonomii, prawa, technologii ani etyki, ale zmusza organizację do spotkania się wokół pytania, które łatwo pominąć w technologicznym entuzjazmie: czy używamy AI, aby robić stary świat lepiej, czy również po to, by rozpoznać świat, który może nadejść po nim? Odpowiedź prowadzi nas na jeszcze głębszy poziom koncepcji Saneia.

Można bowiem poprawnie zdiagnozować portfolio, powołać Tomorrow Team, zabezpieczyć budżet i stworzyć Transition Layer, a wciąż nie być zdolnym do prawdziwej transformacji. Dzieje się tak, ponieważ pomiędzy starą a nową tożsamością powstaje okres, którego żadna macierz nie potrafi usunąć. Stary model traci znaczenie, ale nowy nie daje jeszcze poczucia bezpieczeństwa; dawne kompetencje przestają wystarczać, a nowe nie zdążyły jeszcze zbudować statusu.

Sanei nazywa ten etap Leaving the Old City i In-Between Space. Antropologia określa podobny stan mianem liminalności. I właśnie tam, pomiędzy światem, którego nie można już w pełni

zamieszkiwać, a światem, którego jeszcze nie można nazwać domem, rozgrywa się najtrudniejsza część adaptacji.

> Prawdziwa adaptacyjność nie polega na permanentnym „przewracaniu stołu” w imię innowacji, lecz na odwadze do zdefiniowania, których granic należy bronić za wszelką cenę, a które są jedynie murem chroniącym nasze przyzwyczajenia. Największym ryzykiem współczesnego lidera nie jest błędna decyzja technologiczna, lecz stworzenie systemu tak doskonałego w optymalizacji teraźniejszości, że stanie się on ślepy na sygnały o nadchodzącym jutrze. Czy potrafimy zatem zaprojektować organizację, która kocha swój obecny biznes wystarczająco mocno, by go chronić, i jednocześnie posiada dość dojrzałości, by przygotować jego pogrzeb?

Inspiracje

[1] 

"The Adaptability Advantage" John Sanei

2026 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781394421886

John Sanei to uznany międzynarodowy futurolog, strateg biznesowy i autor bestsellerów, znany ze swojej pracy nad konwergencją neuronauki, technologii i strategii biznesowej. Pomaga liderom i organizacjom radzić sobie z niepewnością i transformacją w erze napędzanej przez sztuczną inteligencję. Sanei jest globalnym ekspertem na Singularity University i członkiem wydziału Duke Corporate Education. Ponadto jest partnerem stowarzyszonym w Copenhagen Institute for Futures Studies. Uznawany za czołowego globalnego futurologa, doradza firmom z listy Fortune 100, rządom i organizacjom globalnym w zakresie przywództwa, restrukturyzacji organizacyjnej i gotowości na przyszłość. Poprzez swoje przemówienia, kursy mistrzowskie i książki, przedstawia ramy dla oduczania się starych schematów i rozwijania zdolności adaptacyjnych niezbędnych do rozwoju w szybko zmieniającym się świecie. Jest płodnym autorem, autorem wielu książek poświęconych transformacji osobistej i zawodowej.

John Sanei *is an acclaimed international futurist, business strategist, and bestselling author known for his work on the convergence of neuroscience, technology, and business strategy. He is dedicated to helping leaders and organizations navigate uncertainty and disruption in an AI-powered era. Sanei serves as a global expert at Singularity University and is a faculty member at Duke Corporate Education. Additionally, he is an associate partner at the Copenhagen Institute for Futures Studies. Recognized as a top global futurist, he advises Fortune 100 companies, governments, and global organizations on leadership, organizational restructuring, and future-readiness. Through his keynotes, masterclasses, and books, he provides frameworks for unlearning old patterns and developing the adaptability required to thrive in a rapidly changing world. He is a prolific author, having published multiple books focused on personal and professional transformation.*

Singularity University, Duke Corporate Education, Copenhagen Institute for Futures Studies

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Expansive"

John Sanei, Erik Kruger

2025 | Jonathan Ball Publishers | ISBN: 9781067228958



[2] "Who Do We Become?"

John Sanei

2022 | Jonathan Ball Publishers | ISBN: 9781776192175



[3] "Magnitiize"

John Sanei

2019 | ISBN: 9781928230533



[4] "What's Your Moonshot?"

John Sanei

2018 | ISBN: 9781928230472



[5] "Foresight"

JOHN. SANEI

2019 | ISBN: 9781928230748



[6] "FutureNEXT"

Iraj Abedian, John Sanei

2020 | ISBN: 9798692623935

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Hit Refresh"

Satya Nadella

HarperCollins | ISBN: 9780062652515



[8] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[9] "Psychological Safety (HBR Emotional Intelligence Series)"

Harvard Business Review, Amy C. Edmondson, Daisy Auger-Dominguez, Erica Keswin, Ron Carucci

2024 | Harvard Business Press | ISBN: 9781647829971

[10] **"Organizations"**

James March

2009



[11] **"behavioral theory of the firm"**

James March

Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall



[12] **"Winning Through Innovation"**

Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly

2006 | Harvard Business Press | ISBN: 9781422158104

[13] **"Organizational Ambidexterity"**

Charles A. O'Reilly, Michael Tushman, J. Bruce Harreld

2009

[14] **"Organizational Designs and Innovation Streams"**

Michael Tushman, Wendy K. Smith, Robert Chapman Wood, George Westerman, Charles A. O'Reilly, Harvard Business School. Division of Research

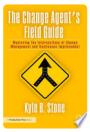
2007



[15] **"Dynamic Capabilities and Strategic Management"**

David J. Teece

2009 | OUP Oxford | ISBN: 9780191609312



[16] **"The Change Agent's Field Guide"**

Kyle Bradley Stone

2025 | CRC Press | ISBN: 9781040423295



[17] **"Foundations of Clinical Nurse Specialist Practice"**

Janet S. Fulton, Kelly A. Goudreau, Kristen L Swartzell

2026 | Springer Publishing | ISBN: 9780826179234

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Emotion regulation: Conceptual foundations"

James J. Gross, Ross A. Thompson

2007

Źródło

[2] "Changing the emotion process: The role of emotion regulation"

Johan Bjureberg, James J. Gross

2024 | Change in Emotion and Mental Health | DOI: 10.1016/b978-0-323-95604-8.00015-0

Źródło

[3] "Navigating Digital Transformation"

Satya Nadella, Jim Euchner

2018 | Research-Technology Management | DOI: 10.1080/08956308.2018.1471272

Źródło

[4] "Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers"

A C Edmondson

2004 | BMJ Quality & Safety | DOI: 10.1136/qshc.2003.009597

Źródło

[5] "Interpersonal Logic—Team Wisdom: Definition, Dynamics, and Applications"

Tjai M. Nielsen, Amy C. Edmondson, Eric Sundstrom

2007 | Handbook of Organizational and Managerial Wisdom | DOI: 10.4135/9781412982726.n2

Źródło

[6] "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"

Amy C. Edmondson, Zhike Lei

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Źródło

[7] "Exploration and exploitation in organizational learning"

James G. March

2009 | STUDI ORGANIZZATIVI | DOI: 10.3280/so2008-002006

Źródło

[8] **"Some Thoughts on the Development of Disciplines, with Particular Attention to Behavioral Strategy"**

J. March

2018 | Advances in Strategic Management | DOI: 10.1108/s0742-332220180000039001

Źródło

[9] **"Followership : Managing Up and Sideways"**

David A. Waldman, Charles O amp Reilly

2020 | DOI: 10.4135/9781544360508.n4

Źródło

[10] **"Generating Organizational Change through Strategic Leadership"**

David A. Waldman, Charles O amp Reilly

2020 | DOI: 10.4135/9781544360508.n13

Źródło

[11] **"Technological Discontinuities and Organizational Environments"**

Michael L. Tushman, Philip C. Anderson

1986 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392832

Źródło

[12] **"Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change"**

Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly

1996 | California Management Review | DOI: 10.2307/41165852

Źródło

[13] **"Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited"**

Mary J. Benner, Michael L. Tushman

2003 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2003.9416096

Źródło

[14] **"Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change"**

Philip C. Anderson, Michael L. Tushman

1990 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393511

Źródło

[15] "Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management - Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments"

David J. Teece

2008 | DOI: 10.1142/9789812834478

Źródło

[16] "Dynamic Knowledge Management: A dynamic capabilities approach to knowledge management"

B. Li, David J. Teece, Angathevar Baskaran, VGR Chandran

2025 | Technovation | DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103316

Źródło

[17] "Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management"

David J. Teece

2012 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199695683.003.0003

Źródło

[18] "The Strategic Logic of Dynamic Capabilities: Shaping the Environment, Breaking Rules, and Parallels with Maneuver Warfare"

David J. Teece

2025 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.5807349

Źródło

[19] "Problems of Monetary Management: The UK Experience"

Charles Goodhart

1984 | DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5_4

Źródło

[20] "The Effects of Macroeconomic News on High Frequency Exchange Rate Behavior"

Álvaro Almeida, Charles Goodhart, Richard Payne

1998 | Journal of Financial and Quantitative Analysis | DOI: 10.2307/2331101

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 4f3c9b37-ccc4-4299-97f4-cb7e1e69834f