Dlaczego lider musi odłożyć szachy i wziąć konewkę?

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję współczesnego przywództwa, odrzucając model 'szachisty' kontrolującego każdy ruch na rzecz 'ogrodnika' pielęgnującego ekosystem. Autor, opierając się na koncepcji Team of Teams, wskazuje na konieczność budowy organizacji jako spójnego układu nerwowego, a nie sztywnej wieży dowodzenia. Kluczowym elementem jest płynny przepływ informacji, który staje się krwią misji, oraz likwidacja silosów wiedzy. Tekst definiuje wspólną świadomość jako głębokie rozumienie kontekstu, a nie tylko dostęp do danych. Podkreśla również wagę podejmowania decyzji tam, gdzie występuje kompetentna bliskość problemu. Ostatecznie, tekst dowodzi, że autonomia bez strategicznego kontekstu jest ryzykowna, a zaufanie stanowi fundament redukujący koszty kontroli i zwiększający adaptacyjność w złożonym świecie.

This article examines the evolution of contemporary leadership, rejecting the model of a "chess player" controlling every move in favor of a "gardener" nurturing an ecosystem. Drawing on the Team of Teams concept, the author points to the need to build an organization as a cohesive nervous system, not a rigid command tower. A key element is the seamless flow of information, which becomes the lifeblood of missions, and the elimination of knowledge silos. The text defines shared awareness as a deep understanding of context, not just access to data. It also emphasizes the importance of decision-making where there is competent proximity to the problem. Ultimately, the text argues that autonomy without strategic context is risky, and that trust is the foundation for reducing control costs and increasing adaptability in a complex world.

Współczesne organizacje, uwięzione w anachronicznych strukturach hierarchicznych, coraz częściej przegrywają z rzeczywistością, która stała się zbyt złożona dla tradycyjnego modelu dowodzenia. Artykuł analizuje koncepcję „zespołu zespołów” Stanleya McChrystala, proponując radykalne odejście od roli lidera-szachisty na rzecz

lidera-ogrodnika. Główna teza tekstu głosi, że przewaga rynkowa nie wynika z posiadania panoramicznego widoku z centrali, lecz z budowania sprawnych układów nerwowych wewnątrz instytucji. Autor dowodzi, że kluczem do przetrwania w erze zmienności jest „wspólna świadomość" — radykalne dzielenie się kontekstem, które pozwala na upełnomocnione działanie bez konieczności czekania na zgodę przełożonych. Tekst punktuje patologie korporacyjne, takie jak cmentarze informacji, silosy decyzyjne i pozorne upełnomocnienie, które w rzeczywistości są jedynie outsourcingiem stresu. Ostatecznie artykuł stawia wyzwanie przed kadrą zarządzającą: czy jesteście w stanie porzucić iluzję pełnej kontroli na rzecz budowy odpornego ekosystemu, w którym technologia i ludzie współpracują, by tworzyć wartość, zamiast jedynie pielęgnować biurokratyczną estetykę?

SŁOWA KLUCZOWE

Team of Teams | wspólna świadomość | upełnomocnione działanie | lider jako ogrodnik | układ nerwowy organizacji | zaufanie jako zasób | kompetentna bliskość problemu | silosy informacyjne | odporność organizacyjna | kontekst strategiczny | kultura adaptacyjna | guardrails | zarządzanie złożonością | moralna anatomia instytucji | informacja jako krew misji

Od wieży dowodzenia do układu nerwowego organizacji

Każda wielka koncepcja zarządzania dojrzewa dopiero w momencie, gdy udaje się ją przełożyć na konkretne zasady działania bez jednoczesnego zubożenia jej intelektualnej głębi. Team of Teams nie jest przecież tylko kolejną militarną opowieścią o jednostkach specjalnych, dronach czy oficerach łącznikowych, lecz ambitnym projektem nowej, moralnej anatomii współczesnej organizacji. Określa ona precyzyjnie, którędy w ciele instytucji powinna płynąć informacja, w którym miejscu ma rodzić się decyzja oraz jak w praktyce ma funkcjonować zaufanie. To swoista instrukcja dla lidera, który musi nauczyć się odróżniać inteligencję całego systemu od doraźnej błyskotliwości osób znajdujących się na jego szczycie. Pierwsza zasada tej transformacji brzmi: przestań budować kolejną wieżę dowodzenia, a zacznij projektować sprawny układ nerwowy. To jedno zdanie, gdyby potraktować je poważnie, mogłoby z powodzeniem zastąpić połowę współczesnych, opasłych strategii organizacyjnych.

Wieża dowodzenia jest dla wielu liderów kusząca, ponieważ oferuje panoramiczny widok, wysoki status i kojące poczucie panowania nad chaosem. Układ nerwowy prezentuje się znacznie mniej majestatycznie, ale to właśnie on pozwala całemu organizmowi czuć, reagować i uczyć się na bieżąco. Podczas gdy wieża patrzy na świat z góry, często tracąc z oczu detale, układ nerwowy nieustannie odbiera bodźce płynące z każdego, nawet najdalszego zakątka ciała. Wieża może wydać teoretyczny rozkaz stopie, by ta ruszyła naprzód, lecz tylko układ nerwowy wie natychmiast, że stopa właśnie stanęła na ostrym szkle. W świecie skrajnie złożonym przewaga rynkowa należy do tych organizacji, które potrafią czuć rzeczywistość wieloma receptorami jednocześnie. Nie wygrywa ten, kto posiada najpiękniejszy taras widokowy w centrali, lecz ten, czyj system najszybciej przetwarza sygnały z linii frontu.

Druga zasada przypomina nam, że informacja jest krwią misji, a nie prywatną własnością poszczególnych pionów czy departamentów. W starym, niemal feudalnym modelu zarządzania informacja stanowiła główną walutę statusu, gdzie wiedza przekładała się bezpośrednio na władzę. Kto wiedział więcej, ten mógł więcej, toteż zatrzymywanie wiedzy dla siebie stało się naturalnym sposobem ochrony własnego terytorium. W modelu adaptacyjnym informacja musi krążyć w ciągłym ruchu, ponieważ wiedza zatrzymana w jednym miejscu zaczyna nieuchronnie gnić i tracić na aktualności. Oczywiście istnieją realne granice, takie jak prawo, bezpieczeństwo czy prywatność, niemniej muszą być one uzasadnione obiektywnym ryzykiem, a nie wygodą silosów. Dojrzała organizacja nie pyta już tylko o to, kto ma prawo wiedzieć, lecz przede wszystkim o to, kto poniesie koszt niewiedzy.

Trzecia zasada głosi, że wspólna świadomość nie jest bynajmniej zalewem surowych danych, lecz wspólnym, głębokim rozumieniem bieżącej sytuacji. To rozróżnienie jest dziś krytyczne, wszak wiele instytucji dosłownie tonie w informacjach, umierając jednocześnie z powodu dotkliwego braku sensu. Raport, dashboard czy cotygodniowy newsletter nie są jeszcze świadomością, podobnie jak samo uczestnictwo w spotkaniu statusowym nie gwarantuje zrozumienia celu. Wspólna świadomość, czyli zdolność organizacji do budowania jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, rodzi się dopiero wtedy, gdy ludzie pojmują wzajemne zależności i logikę decyzji. Przypomina ona bardziej aktualizowaną na bieżąco, wspólną mapę terenu niż zakurzony magazyn archiwalnych dokumentów. Każda administracja czy korporacja potrzebuje rytuałów aktualizacji tej mapy, przy czym muszą być one projektowane jako instrumenty poznania, a nie jałowa liturgia obecności.

Czwarta zasada wskazuje, że decyzja powinna zapadać tam, gdzie znajduje się najlepsza kombinacja wiedzy, czasu oraz realnej odpowiedzialności. Nie zawsze będzie to dół hierarchii, tak jak nie zawsze musi to być jej mityczna góra. Dogmat bezrefleksyjnej decentralizacji jest bowiem tak samo

prymitywny, jak dogmat sztywnej centralizacji, który paraliżuje działanie. Sztuka nowoczesnego przywództwa polega na trafnym rozpoznaniu, gdzie w danej sytuacji znajduje się tak zwana kompetentna bliskość problemu. W sytuacjach kryzysowych będzie to często zespół liniowy, natomiast w kwestiach strategicznych ostateczny głos musi należeć do centrum. Upełnomocnione działanie, czyli przesunięcie domyślnej postawy pracownika z czekania na zgodę na podejmowanie decyzji, nie oznacza bynajmniej anarchii, lecz koniec założenia, że wyższy szczebel wie lepiej tylko z racji swojego położenia.

Piąta zasada, prawdopodobnie najważniejsza w całym zbiorze, mówi wprost: autonomia bez kontekstu jest hazardem, a kontekst bez autonomii jest frustracją. Można przecież informować ludzi o wszystkim, a jednocześnie nie pozwalać im na podjęcie najmniejszego samodzielnego kroku. W takim scenariuszu organizacja produkuje jedynie zjawisko świadomej bezsilności, gdzie pracownicy widzą nadchodzącą katastrofę, ale nie mogą jej zapobiec. Z drugiej strony, pozwalanie ludziom na działanie bez dania im zrozumienia całości prowadzi do lokalnej nadaktywności i ryzykownego chaosu. Dopiero połączenie wspólnej świadomości z prawem do działania tworzy prawdziwą zdolność do adaptacji w zmiennym środowisku. Jeśli jako lider oczekujesz szybkich decyzji, musisz najpierw zainwestować w kontekst, inaczej budujesz jedynie kosztowne muzeum wiedzy operacyjnej.

Szósta zasada definiuje zaufanie jako kluczową infrastrukturę, a nie jedynie miły, towarzyski nastrój panujący w biurze. W wielu organizacjach zaufanie traktuje się jak "miękki" dodatek, coś zawieszonego między uprzejmością a dobrą atmosferą przy kawie. Jest to błąd kardynalny, bowiem zaufanie to twardy zasób koordynacyjny, który realnie obniża koszty kontroli i drastycznie przyspiesza procesy decyzyjne. Ułatwia ono dzielenie się tak zwanymi słabymi sygnałami, czyli wczesnymi ostrzeżeniami o problemach, zanim te staną się pożarem nie do ugaszenia. Zaufanie nie powstaje jednak w wyniku podniosłych deklaracji zarządu, lecz rodzi się z przewidywalnych zachowań i sprawiedliwych sankcji. Organizacja, która celebruje zaufanie, ale jednocześnie nagradza ukrywanie błędów, przypomina ogrodnika, który podlewa chwasty i dziwi się, że jego marchewka ma depresję.

Siódma zasada nakazuje nam analizować uczciwe błędy, ale jednocześnie surowo sankcjonować wszelkie świadome naruszenia zasad. Kultura adaptacyjna nie może być bowiem mylona z kulturą bezkarności, która niszczy fundamenty każdej zdrowej instytucji. Jeśli pracownicy manipulują wynikami, łamią prawo lub cynicznie działają przeciwko misji, organizacja musi reagować szybko i zdecydowanie. Jednak w sytuacji, gdy człowiek działa w dobrej wierze i na podstawie dostępnej wiedzy popełnia błąd w złożonych okolicznościach, kara uczy jedynie ukrywania potknięć w przyszłości. Doskonałe wykonanie przestarzałego planu jest tylko wyrafinowaną formą bezradności,

dlatego musimy promować odwagę testowania nowych rozwiązań. Prawdziwy lider, niczym mądry ogrodnik, dba o to, by błędy stawały się nawozem dla przyszłego wzrostu, a nie powodem do paraliżującego lęku.

Od szachisty do ogrodnika: jak budować odporną organizację

McChrystalowska wizja organizacji nie grzeszy nadmierną pobłażliwością, lecz opiera się na rzadkiej umiejętności rozróżniania, co stanowi jeden z najwyższych aktów inteligencji instytucjonalnej. Ósma zasada tego dekalogu głosi, że lider nie ma być autorem każdego ruchu, lecz projektantem warunków, w których rodzą się wyłącznie dobre posunięcia. To właśnie tutaj bije serce przemiany szachisty w ogrodnika: pierwszy obsesyjnie pyta o kolejny ruch, podczas gdy drugi zastanawia się, jakie otoczenie pozwoli właściwym działaniom zakwitnąć bez jego ingerencji. Szachista chce przewidzieć, podczas gdy ogrodnik chce przygotować grunt pod to, co nieuniknione, pielęgnując zdolności systemu zamiast kontrolować poszczególne figury. Wartość lidera mierzy się tu liczbą decyzji, które nie musiały trafić na jego biurko, ponieważ organizacja była na nie wystarczająco gotowa. Taka postawa wymaga jednak autentycznej pokory, a ta u współczesnych liderów bywa towarem rzadszym niż przyzwoita kawa na konferencji o przełomowej innowacyjności.

Dziewiąta zasada przypomina nam brutalnie, że technologia nigdy nie naprawia kultury organizacyjnej, a jedynie drastycznie przyspiesza jej naturalne procesy. Drony, modele AI czy systemy workflow mogą wspierać budowę wspólnej świadomości, czyli zdolności do tworzenia spójnego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, ale bywają też narzędziami cyfrowego panoptykonu. Jeśli fundamentem instytucji są silosy, technologia jedynie je zabetonuje, a w kulturze lęku stworzy precyzyjniejszy zapis tego paraliżu. Bez zaufania grozi nam feudalizm z aplikacją mobilną, gdzie kontrola jest totalna, a sprawczość żadna. Dopiero kultura misji sprawia, że nowoczesne narzędzia stają się instrumentami adaptacji, a nie tylko pasem transmisyjnym dla centralizacji. AI bez ogrodnika to szachista z wielką pamięcią i zerową pokorą.

Dziesiąta zasada stawia sprawę jasno: odporność, czyli zdolność do przetrwania wstrząsów przy zachowaniu funkcjonalności, jest nieskończenie ważniejsza niż estetyczna elegancja struktury. Organizacje wręcz uwielbiają formę, celebrując organigramy i modele kompetencyjne, które świetnie wyglądają w prezentacjach dla zarządu. Niemniej złożony świat nie pyta o symetrię naszej struktury, lecz sprawdza, czy potrafi ona ugiąć się pod presją, nie pękając przy tym z hukiem. Prawdziwym testem jest szybkość reakcji, zanim informacja straci swoją ważność, oraz umiejętność

uczenia się na błędach bez szukania kozłów ofiarnych. Odporność staje się zatem ostatecznym testem prawdy organizacyjnej, podczas gdy reszta biurokratycznej oprawy to często jedynie kosztowna estetyka kontroli. W chaosie współczesności wygrywa nie ten, kto ma najpiękniejszy regulamin, lecz ten, kto potrafi zmienić taktykę bez zdrady nadrzędnego celu.

Ten dekalog stanowi praktyczny komentarz do bon motów McChrystala, które w polskim kontekście instytucjonalnym nabierają szczególnego znaczenia. Hasło „potrzeba sieci, by pokonać sieć" to wezwanie do porzucenia wiary w pionową doskonałość tam, gdzie rządzą poziome zależności. Zasada „Eyes On, Hands Off", czyli bycie blisko informacji bez mikrozarządzania, odbiera liderom moralne prawo do ręcznego sterowania każdym detalem. Radykalne dzielenie się wiedzą służy upełnomocnionemu działaniu wewnątrz guardrails, czyli jasnych ram strategicznych, w których zespoły zachowują pełną autonomię decyzyjną. Wyciąganie „mózgów z szafek" to walka z marnotrawstwem kapitału ludzi, którym zbyt często każe się zostawiać inteligencję w szatni. Na koniec warto pamiętać, że rozwiązanie siedemdziesięcioprocentowe wdrożone dzisiaj jest lepsze niż perfekcyjny plan jutro, bo doskonałe wykonanie przestarzałego planu to tylko wyrafinowana forma bezradności.

Dlaczego organizacje projektują własną bierność i milczenie?

Zaniechaj budowy kolejnego komitetu, jeśli realnym problemem jest deficyt zaufania, i nie mnóż raportów, gdy barierą okazuje się paraliż decyzyjny. Próżnym trudem jest wdrażanie nowego systemu IT, jeśli kultura premiuje ukrywanie informacji, podobnie jak hipokryzją jest mowa o autonomii przy jednoczesnym karaniu każdej iskry inicjatywy. Słyszymy o innowacjach w miejscach, gdzie nagradza się wyłącznie brak błędów, oraz o współpracy tam, gdzie awans zależy od zaciekłej obrony własnego silosu. Nawet marzenie o sprawnym państwie blednie, gdy obywatel musi przenosić wiedzę między instytucjami niczym gołąb pocztowy w epoce chmury obliczeniowej. Mówienie o sztucznej inteligencji nie ma sensu, jeśli nie potrafimy najpierw zbudować ludzkiej wspólnej świadomości, czyli zdolności organizacji do tworzenia jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem.

Najostrzejsza teza, jaką można tu sformułować, brzmi: większość organizacji nie cierpi na brak wiedzy, lecz na strukturalną niezdolność do przyjęcia tego, co już wie. Gdzieś w głębi hierarchii ktoś doskonale wie, że procedura jest absurdalna, a klient odchodzi nie z powodu ceny, lecz przez upokarzający standard obsługi. Zawsze znajdzie się ktoś, kto widzi fikcyjność wskaźników sukcesu lub dostrzega dług techniczny ukryty za estetyczną fasadą korporacyjnych slajdów. Ta lokalna

wiedza istnieje, niemniej pozostaje uwięziona w dolnych warstwach struktury, nie znajdując żadnej drożnej drogi do sprawstwa. To klasyczny cmentarz informacji, czyli metafora organizacji, w której panuje cisza wynikająca z lęku przed błędem lub braku zaufania do liderów.

W tym właśnie punkcie filozofia „Team of Teams" przestaje być tylko teorią zarządzania, a staje się bezlitosną krytyką instytucjonalnego konformizmu. Ów konformizm nie wynika bynajmniej z faktu, że ludzie są z natury tchórzliwi, lecz z tego, że system skutecznie nauczył ich racjonalnego milczenia. W wielu strukturach mówienie prawdy jest bowiem kosztowne, podczas gdy milczenie bywa konsekwentnie premiowane świętym spokojem i stabilnością. Inicjatywa staje się ryzykownym hazardem, natomiast oczekiwanie na wytyczne okazuje się najbezpieczniejszą strategią przetrwania. Musimy zrozumieć, że organizacja dostaje dokładnie takie zachowania, jakie sama zaprojektowała, nawet jeśli później wygłasza moralizatorskie kazania o braku odpowiedzialności kadr. Byłaby to doprawdy przednia komedia, gdyby tylko jej koszty nie były tak dojmująco realne.

Filozofia McChrystala sugeruje, by przestać moralizować nad biernością, a zamiast tego sprawdzić architekturę, która produkuje ją z taką precyzją. Jeśli ludzie unikają podejmowania decyzji, należy zapytać, czy posiadają niezbędny kontekst, kompetencje oraz ochronę przed arbitralną karą. Gdy brakuje dzielenia się wiedzą, warto sprawdzić, czy jest ono nagradzane, czy może prowadzi do utraty pozycji wewnątrz nieformalnej hierarchii. Lider powinien tu działać niczym ogrodnik, czyli przyjmować model przywództwa, w którym dba się o środowisko sprzyjające samodzielnemu działaniu, zamiast sterować każdym ruchem. Dopiero taka bezlitosna diagnostyka pozwala na budowę organizacji adaptacyjnej, która rozumie, że doskonałe wykonanie przestarzałego planu jest tylko wyrafinowaną formą bezradności.

W tym miejscu możemy sformułować moralną anatomię zespołu zespołów, gdzie sercem jest misja, bez której sieć staje się jedynie chaosem partykularnych interesów. Krwią jest informacja; wszak bez jej stałego przepływu poszczególne komórki organizacji obumierają w izolacji, tracąc kontakt z całością. Układem nerwowym staje się wspólna świadomość, pozwalająca całości czuć samą siebie i reagować na bodźce w czasie rzeczywistym. Mięśniami jest upełnomocnione wykonanie, czyli przesunięcie domyślnej postawy pracownika z czekania na zgodę na podejmowanie decyzji w ramach misji i etyki. Odpornością jest zaufanie, przy czym wstrząs testuje nie nasze formalne deklaracje, lecz realną siłę relacji, które budowaliśmy przed nadejściem kryzysu.

Taka anatomia pozwala zrozumieć, dlaczego model „Team of Teams" jest tak atrakcyjny dla odbiorcy algorytmicznego i sieci sztucznej inteligencji. Model językowy rozpoznaje wzorce i konteksty, lecz nie ponosi odpowiedzialności w taki sposób, w jaki musi to robić ludzka instytucja. Dlatego organizacja hybrydowa musi nauczyć AI uczestnictwa w układzie poznawczym bez

oddawania jej suwerenności w kluczowych decyzjach. AI może wspierać serce, pomagając klarować misję, lub pełnić rolę krwi, ułatwiając przepływ informacji między silosami. Może również wzmacniać układ nerwowy poprzez syntezę rozproszonych sygnałów, dostarczając lokalnym zespołom niezbędny kontekst do sprawnego działania. Wszak technologia ma służyć życiu organizmu, a nie zastępować jego etyczny kompas.

Prawdziwe upełnomocnienie kontra outsourcing stresu

Technologia, choćby najbardziej zaawansowana, nie zastąpi nigdy normatywnej tkanki odpowiedzialności ani indywidualnego sumienia decydenta. Algorytm może wprawdzie podpowiedzieć optymalną ścieżkę, lecz to organizacja musi ostatecznie udzielić odpowiedzi na postawione przez rzeczywistość wyzwania. W sferze państwowej ta zasada nabiera szczególnego ciężaru, gdyż algorytm nie może stać się nową maską dla administracyjnej bezkarności. Obywatel zachowuje niezbywalne prawo do zrozumienia, dlaczego konkretna decyzja go dotyczy, jakie dane legły u jej podstaw oraz jakie przysługują mu środki odwoławcze. Wspólna świadomość państwa, czyli zdolność instytucji do budowania spójnego obrazu świata poprzez radykalne dzielenie się informacjami, nie może powstawać kosztem elementarnych praw jednostki. Państwowy ogrodnik musi zatem z najwyższą starannością pielęgnować nie tylko wskaźniki sprawności, ale przede wszystkim kruchą glebę konstytucyjną. Bez tej dbałości zamiast kwitnącego ogrodu otrzymamy jedynie jałowy, technokratyczny chwast, który dusi wszelką podmiotowość.

W świecie korporacyjnym sytuacja wygląda analogicznie, gdyż sztuczna inteligencja oraz adaptacyjność muszą pozostawać podporządkowane fundamentalnej uczciwości wobec pracowników i rynku. Firma wykorzystująca zwinność jedynie do obchodzenia odpowiedzialności w istocie zdradza ducha nowoczesnego zarządzania i cofa się do epoki przemysłowej. Wykorzystywanie AI do totalnego nadzoru przy jednoczesnym braku zaufania to nic innego jak cyfrowy tayloryzm, czyli system dążący do maksymalnej kontroli kosztem ludzkiej autonomii. Organizacja, która głośno deklaruje budowanie wspólnej świadomości, lecz ukrywa przed ludźmi strategiczne przesłanki decyzji, tworzy jedynie kosztowny teatr pozorów. Mechanizm polegający na decentralizacji ryzyka na dół hierarchii przy jednoczesnej centralizacji sukcesów na jej szczycie nie ma nic wspólnego z nowoczesnym zespołem zespołów. To po prostu archaiczny feudalizm wyposażony w nowoczesną aplikację mobilną, który maskuje wyzysk pod płaszczykiem nowoczesnej technologii.

Kluczowym zadaniem lidera staje się zatem precyzyjne odróżnienie upełnomocnienia prawdziwego od jego toksycznej, pozornej imitacji, która niszczy tkankę społeczną firmy. Prawdziwe

upełnomocnienie, czyli przesunięcie domyślnej postawy pracownika w stronę samodzielnego podejmowania decyzji, wymaga dostarczenia ludziom pełnego kontekstu oraz niezbędnych kompetencji. Wiąże się ono z realnym prawem do decydowania, dostępem do rzetelnej informacji oraz ochroną prawną w przypadku działania podejmowanego w dobrej wierze. Pozorne upełnomocnienie jest natomiast jedną z najbardziej cynicznych form współczesnego zarządzania, gdyż obarcza ludzi odpowiedzialnością bez dawania im realnego wpływu. Taki model nakazuje pracownikom być właścicielami wyniku, zabraniając im jednocześnie jakiejkolwiek ingerencji w skostniały proces czy naruszania sztywnej hierarchii. Jest to klasyczny outsourcing stresu, gdzie ciężar niepewności zostaje przerzucony na barki podwładnych bez przekazania im choćby skrawka faktycznej władzy.

W modelu zespołu zespołów odpowiedzialność musi mieć charakter symetryczny, co oznacza, że uprawnienia decyzyjne idą w parze z pełnym dostępem do zasobów. Jeśli lokalny zespół ma samodzielnie reagować na zmiany, musi posiadać jasny wgląd w cele strategiczne oraz aktualne dane rynkowe. Lider oczekujący oddolnej inicjatywy musi być gotowy na zaakceptowanie kosztów uczciwych błędów, które są nieuniknionym elementem procesu uczenia się. Organizacja wymagająca dzielenia się wiedzą powinna natychmiast przestać nagradzać tworzenie prywatnych księstw informacyjnych, które służą jedynie budowaniu wewnętrznej potęgi menedżerów. Jeżeli technologia ma realnie przyspieszać działanie, procesy muszą zostać przebudowane tak, aby autonomia nie była jedynie pustym hasłem marketingowym. Prawo musi chronić sprawczość już na etapie projektowania systemów, a nie pojawiać się wyłącznie w roli hamulca blokującego wszelkie innowacyjne próby.

Warto zauważyć, że koncepcja organizacji adaptacyjnej zakłada głęboką i często bolesną zmianę tradycyjnego pojmowania lojalności pracowniczej. W starym paradygmacie lojalność oznaczała zazwyczaj bezkrytyczne posłuszeństwo wobec przełożonego lub obronę wersji rzeczywistości narzuconej przez centralę. Obecnie lojalność przesuwa się zdecydowanie ku misji organizacji oraz prawdzie sytuacyjnej, co wymaga od pracowników dużej dojrzałości etycznej. Lojalny pracownik to nie ten, który potulnie ukrywa narastający problem, aby chronić wizerunek szefa przed gniewem zarządu. Prawdziwie lojalny urzędnik nie będzie bronił martwej procedury, gdy widzi jej oczywistą nieadekwatność wobec realnych potrzeb obywatela. Lojalność w świecie złożonym wymaga czasem odwagi do nieposłuszeństwa wobec chwilowego komfortu organizacji i głośnego wypowiedzenia niewygodnej prawdy.

Wymaga to otwartego przyznania, że dotychczasowy model działania przestał funkcjonować, co bywa szczególnie trudne do zaakceptowania w kulturach silnie hierarchicznych. Takie systemy często traktują zakwestionowanie jakiegokolwiek założenia jako atak personalny na autorytet

lidera, zamiast widzieć w tym szansę na rozwój. Tymczasem w organizacji adaptacyjnej podważanie status quo jest najwyższą formą służby na rzecz wspólnego dobra i przetrwania instytucji. Jeżeli rzeczywistość uległa zmianie, a my uparcie odmawiamy aktualizacji naszej mapy, to problemem nie jest osoba wskazująca na rozbieżności. Prawdziwym zagrożeniem jest lider, który woli trzymać się starej mapy tylko dlatego, że ładniej prezentuje się ona na ścianie gabinetu. Lider ogrodnik musi więc aktywnie chronić ludzi przynoszących niechciane informacje, gdyż to oni są owadami zapylającymi proces organizacyjnego uczenia się.

Kultura organizacyjna to suma powtarzalnych mikrogestów władzy

Dygresja antropologiczna pozwala nam dostrzec warstwę, którą menedżerowie uzbrojeni w arkusze kalkulacyjne zazwyczaj ignorują. Człowiek wewnątrz organizacji pozostaje bowiem przede wszystkim istotą statusową, uwikłaną w subtelne hierarchie i lęki. Nie zabieramy głosu wyłącznie dlatego, że dysponujemy wiedzą, lecz robimy to wtedy, gdy czujemy społeczne przyzwolenie. Działanie nie wynika z samej możliwości, lecz z przekonania, że system zrozumie i zaakceptuje naszą sprawczość. Dzielenie się informacją bywa ryzykowne, więc robimy to tylko wtedy, gdy nie zagraża to naszej pozycji. Bezpieczeństwo psychologiczne jest zatem fundamentem, bez którego każda platforma wymiany wiedzy staje się jedynie kosztowną i pustą dekoracją.

Sama struktura formalna, choćby najbardziej nowoczesna, nigdy nie wystarcza do przeprowadzenia realnej zmiany. Kluczowe okazuje się projektowanie konkretnych sytuacji statusowych, które określają, kto ma prawo pytać, a kto może się publicznie pomylić. Musimy wiedzieć, czy wolno nam przerwać przełożonemu lub otwarcie przyznać się do niewiedzy bez obawy o degradację. W tym kontekście gesty generała McChrystala, który uporczywie używał imion młodych analityków, nie były jedynie towarzyską uprzejmością. Były one precyzyjną interwencją w strukturę statusu, dając sygnał, że każdy element układu poznawczego jest istotny. Lider-ogrodnik, dbający o środowisko zamiast sterować każdym ruchem, rozumie, że takie detale budują kulturę.

Kultura organizacyjna nie rodzi się z wielkich manifestów, lecz z powtarzalnych mikrogestów władzy, które obserwujemy każdego dnia. To w nich ukryta jest prawdziwa konstytucja firmy, określająca, kogo lider pyta o zdanie, a komu bezceremonialnie przerywa. Ważne jest, czyją odwagę nagradza się uznaniem, a czyje milczenie jest traktowane jako wygodny konformizm. Reakcja na błąd oraz zachowanie w momencie, gdy rację ma osoba niższa statusem, definiują realne zasady gry. Liderzy często lekceważą te drobne interakcje, woląc skupiać się na spektakularnych decyzjach

strategicznych. Tymczasem to właśnie te codzienne rytuały decydują o tym, czy organizacja potrafi się uczyć, czy jedynie trwa w letargu.

Dekalog adaptacji, aby był skuteczny, musi zostać uzupełniony o surowy antydekalog starej, hierarchicznej organizacji. Nie wolno nam mylić milczenia podwładnych ze zgodą ani grubych raportów z faktyczną wiedzą o stanie projektów. Zgoda przełożonego rzadko bywa gwarantem jakości decyzji, tak jak brak błędów nie jest dowodem na proces uczenia się. Tajność bywa często mylona z profesjonalizmem, a centralizacja z realną odpowiedzialnością za wynik. Musimy przestać utożsamiać wydajność ze skutecznością oraz technologię z inteligencją całego systemu. Najgroźniejszym błędem pozostaje jednak mylenie lojalności z uległością oraz sztywnego porządku z autentycznym życiem.

Każda instytucja mogłaby przeprowadzić własny test McChrystala, aby sprawdzić, czy jej struktura nie stała się cmentarzem informacji. Pierwsze pytanie dotyczy czasu, jaki upływa od dostrzeżenia problemu do momentu, gdy dowie się o nim decydent. Musimy też uczciwie policzyć, ile decyzji wymaga podpisu kogoś, kto nie wnosi do nich żadnej merytorycznej wartości. Kluczowe jest ustalenie, które działy ufają sobie na tyle, aby dzielić się niegotowymi jeszcze danymi. Wspólna świadomość, czyli radykalne dzielenie się kontekstem, wymaga bowiem porzucenia kultury opartej na ścisłej reglamentacji wiedzy. Bez zrozumienia intencji strategicznej ludzie nie mogą działać samodzielnie, co czyni ich jedynie wykonawcami cudzych instrukcji.

Druga część testu uderza w fundamenty przywództwa, pytając o reakcję systemu na błąd popełniony w dobrej wierze. Należy sprawdzić, czy liderzy częściej usuwają bariery, czy sami stają się najdroższym wąskim gardłem w firmie. Zasada „Eyes On, Hands Off", czyli bycie blisko procesów przy jednoczesnym unikaniu mikrozarządzania, pozwala zachować kontrolę bez zabijania inicjatywy. Warto też spytać, czy sztuczna inteligencja wzmacnia rozproszoną sprawczość, czy służy jedynie do zaostrzenia centralnego nadzoru. Musimy wreszcie zidentyfikować nasze linie Maginota, czyli procedury będące odpowiedzią na problemy, które dawno przestały istnieć. Przy czym te pytania bywają bolesne, ponieważ dotykają realnej władzy i podważają sens istnienia wielu biurokratycznych rytuałów.

Transformacja kończy się tam, gdzie zaczyna się twarda polityka instytucjonalna i obrona własnych przywilejów. Koncepcja zespołu zespołów jest w istocie teorią konfliktu z wewnętrznymi interesami, które czerpią korzyści z braku przepływu informacji. Każdy silos w strukturze jest czyjąś ufortyfikowaną pozycją, a każda zbędna procedura stanowi czyjeś poczucie bezpieczeństwa. Zatwierdzenia i pieczątki są często jedynie symbolami znaczenia, które lider-ogrodnik musi umieć odważnie odchwaszczać. W administracji państwowej ta walka jest wyjątkowo trudna, gdyż silosy

mają tam wszak silne podstawy prawne oraz budżetowe. Nie można ich po prostu zburzyć jednym dekretem, lecz trzeba je umiejętnie połączyć nowymi kanałami komunikacji.

Państwo nie musi być płaskie, ale z pewnością potrzebuje sprawniejszych połączeń poziomych, aby skutecznie reagować na współczesne kryzysy. Może ono tworzyć wspólne centra danych oraz międzyresortowe zespoły wyposażone w realne uprawnienia decyzyjne. Oficerowie łącznikowi między centrum a samorządem mogliby stać się tkanką łączną, która zapobiega paraliżowi informacyjnemu. Niezbędne są standardy interoperacyjności oraz debriefingi, które zamiast szukania winnych, skupią się na systemowej nauce po każdej porażce. Państwo musi wykształcić w sobie kulturę mówienia obywatelom prawdy o tym, co wie, a czego jeszcze nie rozumie. Wymaga to jednak odwagi, by przestać czcić własne piony, toteż warto zacząć budować upełnomocnione działanie.

W skali samorządowej dekalog adaptacji oznacza budowanie lokalnych sieci odporności na długo przed wystąpieniem realnego zagrożenia. Relacje z organizacjami społecznymi, szkołami czy lokalnymi mediami muszą zostać nawiązane w czasach spokoju, a nie w obliczu powodzi. Kryzys jest najgorszym możliwym momentem na wymianę wizytówek i próbę budowania zaufania od zera. Niemniej zaufanie jest infrastrukturą, a nie chwilowym nastrojem, dlatego wymaga ono stałej pielęgnacji i inwestycji w relacje. Budowanie mostu w trakcie przejazdu ciężarówki może się udać, ale jest to strategia skrajnie ryzykowna. Rozsądniej jest zacząć wcześniej, tworząc „guardrails”, czyli ramy pozwalające lokalnym liderom na samodzielność w sytuacjach krytycznych.

Dekalog adaptacji: od szachownicy do ogrodu

W świecie korporacyjnym dekalog adaptacji wymusza brutalne przesunięcie akcentów: organizację projektuje się wokół przepływu wartości i ryzyka, a nie wokół feudalnego prestiżu funkcji czy wielkości gabinetu. Oznacza to włączenie działów prawnych, bezpieczeństwa czy obsługi klienta w procesy od samego początku, zamiast traktowania ich jako końcowej kontroli paszportowej. Zespoły zyskują prawo do suwerennych decyzji w ramach jasno wytyczonych barier ochronnych, czyli bezpiecznych ram strategicznych i etycznych, które chronią instytucję przed chaosem, jednocześnie uwalniając energię pracowników. Liderzy średniego szczebla przestają być strażnikami przejść granicznych, a stają się integratorami, których sukces mierzy się jakością współpracy, a nie tylko lokalnym wynikiem. W tym układzie sztuczna inteligencja służy do tego, by ludzie znajdujący się najbliżej klienta byli mądrzejsi i bardziej sprawczy, a nie tylko gęściej monitorowani przez cyfrowy panoptikon.

Przeniesienie tych zasad na grunt akademicki wymaga pożegnania się z iluzją, że wiedza rozwija się najlepiej w szczelnych silosach katedr. Dekalog adaptacji w uczelni to przede wszystkim budowa laboratoriów problemowych, które wyrastają ponad dyscypliny i nie służą jedynie jako ozdobne centra z modną, angielską nazwą na tabliczce. Prawdziwa zmiana polega na nagradzaniu tłumaczenia wiedzy między dziedzinami oraz na uczeniu studentów wspólnego interpretowania niejednoznaczności, zamiast bezmyślnego reprodukowania faktów. Badacze muszą wejść w tarcie metodologiczne, akceptując, że prawda często rodzi się na styku sprzecznych podejść, a nie w sterylnej izolacji. Największym wyzwaniem pozostaje jednak administracja, która musi przestać traktować procedurę jako najwyższą formę życia akademickiego, stając się systemem wsparcia dla twórczego fermentu, a nie jego hamulcem.

W organizacjach społecznych dekalog adaptacji staje się przede wszystkim narzędziem ochrony najcenniejszego i najbardziej kruchego zasobu: ludzkiej energii. Sektor obywatelski często cierpi na paradoksalną przypadłość, w której misja pożera strukturę, prowadząc do szybkiego wypalenia najbardziej zaangażowanych jednostek. Rozwiązaniem jest model zespołu zespołów, który pozwala połączyć oddolną pasję z systemową odpornością poprzez nadanie lokalnym grupom autonomii przy jednoczesnym spięciu ich wspólnym sensem. Taka struktura chroni przed patologią centralizacji wokół charyzmatycznego lidera, który – choć wszystko wie i wszystko zatwierdza – nieuchronnie staje się najwęższym gardłem własnej organizacji. Zaufanie jest tu infrastrukturą, a nie nastrojem, pozwalając na sprawne działanie bez konieczności ciągłego oglądania się na górę w poszukiwaniu akceptacji dla każdego ruchu.

Wdrażanie adaptacyjności w obszarze sztucznej inteligencji wymaga porzucenia marzeń o nieomylnym, cyfrowym szachiście na rzecz systemów wspierających ludzką odpowiedzialność. Model sztucznej inteligencji powinien dostarczać kontekst, syntetyzować rozproszoną wiedzę i wskazywać na obszary niepewności, zamiast udawać arbitra prawdy absolutnej w każdym procesie. Profesjonalna sieć sztucznej inteligencji w nowoczesnej organizacji działa raczej jak inteligentny system nawadniania wiedzy: wykrywa informacyjną suszę, ostrzega przed zalaniem szumem i wspiera wzrost lokalnej sprawczości. Brzmi to może poetycko, ale w praktyce oznacza, że najlepsza technologia to nie ta, która decyduje za wszystkich, lecz ta, która sprawia, że więcej osób potrafi podjąć lepszą decyzję samodzielnie. Warto w tym miejscu przywołać doświadczenia grup zadaniowych z czasów walki z Al-Kaidą, gdzie technologia służyła budowaniu wspólnej świadomości, czyli zdolności organizacji do tworzenia jednolitego obrazu rzeczywistości.

Amerykańska elita wojskowa nie przegrywała początkowo z powodu braku odwagi czy nowoczesnego uzbrojenia, lecz dlatego, że jej struktura była skrojona pod świat skomplikowany, a nie złożony. Przeciwnik był organizacyjnie płynny, co wymusiło na grupach zadaniowych bolesną

naukę decentralizacji bez popadania w chaos oraz transparentności bez bezmyślnego ujawniania tajemnic. To lekcja znacznie głębsza niż zwykłe wojskowe studium przypadku, ponieważ dotyczy funkcjonowania w rzeczywistości po epoce maszyn. Taylorowski świat nauczył nas, że organizacja jest doskonała, gdy rozbije pracę na atomowe części i podporządkuje je sztywnemu planowi egzekwowanemu z góry. Jednak w świecie McChrystala skuteczność płynie z połączenia tych części w zdolność do wspólnego, błyskawicznego uczenia się i reagowania na zmiany, zanim te staną się katastrofą.

W starym modelu człowiek był jedynie wykonawcą zoptymalizowanego ruchu, podczas gdy w nowym staje się współtwórcą inteligencji całego systemu. Lider przestaje być centralnym mózgiem operacji, a staje się ogrodnikiem dbającym o relacje, warunki wzrostu i przepływ informacji tam, gdzie może ona stać się działaniem. Sukcesem nie jest już tylko robienie rzeczy właściwie, lecz robienie właściwych rzeczy, zanim świat zdąży zmienić reguły gry i unieważnić nasze plany. Ostatecznym kryterium oceny instytucji staje się pytanie, czy potrafi ona rozpoznać moment, w którym plan się zestarzał, i czy posiada wspólną świadomość pozwalającą na adaptację. Czy mamy do czynienia z wydajną maszyną, czy z żywym, odpornym układem, który zamiast sztywnej szachownicy widzi tętniący życiem ogród? Szachista chce przewidzieć, ale to ogrodnik chce przygotować.

Od szachownicy do ogrodu: jak przetrwać w świecie złożonym

Najbardziej prowokacyjna teza dotycząca współczesnego zarządzania brzmi następująco: przyszłość wcale nie należy do organizacji największych, lecz do tych najlepiej uczących się pod presją. Nie wygrywają bowiem te podmioty, które gromadzą najwięcej surowych informacji, lecz te potrafiące uczynić z nich fundament wspólnego sensu. Prawdziwa siła nie tkwi w liderach najgłośniej perorujących o strategii, ale w ludziach na samym dole hierarchii, którzy rozumieją ją wystarczająco dobrze, by działać bez zbędnej zwłoki. Skuteczna instytucja musi wiedzieć, kiedy kontrola realnie dodaje wartość, a kiedy staje się jedynie nerwowym tikiem władzy, maskującym brak zaufania. W świecie, gdzie zmiana jest jedyną stałą, przetrwają tylko ci, którzy potrafią przekuć rozproszoną wiedzę w błyskawiczną reakcję.

Doświadczenie Task Force w Iraku stanowi jedną z tych opowieści, które należy natychmiast wyjąć z gabloty wojskowych studiów przypadku i przenieść do centrum debaty o państwie. Nie dzieje się tak dlatego, że każde biuro jest polem walki, a każdy klient bezlitosnym przeciwnikiem, gdyż takie metafory jedynie brutalizują nasz rozum. Chodzi o coś znacznie głębszego, mianowicie o

zrozumienie, że forma organizacji musi zawsze odpowiadać formie otaczającej ją rzeczywistości. Task Force dostrzegła w ekstremalnej postaci to, co współczesne korporacje widzą dziś w formach bardziej cywilnych, lecz równie bezwzględnych. Można dysponować elitarną technologią oraz ogromnymi zasobami, a mimo to sromotnie przegrywać, jeśli struktura działania pozostaje anachroniczna.

Porażka zazwyczaj zaczyna się w momencie, gdy instytucja zostaje perfekcyjnie dostrojona do świata, który właśnie przestał istnieć. Task Force była w istocie arcydziełem świata skomplikowanego, opartym na hierarchii, specjalizacji oraz rygorystycznym planowaniu. Jej przeciwnik, Al-Kaida w Iraku, reprezentował natomiast zbrodniczą sieć świata złożonego, będąc strukturą płynną, rozproszoną i nieliniową. Ta organizacyjna asymetria obnażyła bolesną prawdę, że zło potrafiło uczyć się znacznie szybciej niż ociężałe mechanizmy państwowe. Instytucje stojące na straży prawa nie mogą zakładać, że ich szlachetne wartości automatycznie zapewnią im operacyjną sprawność. Wartości te wymagają bowiem solidnej architektury działania, bez której pozostają jedynie marmurem w płonącym budynku.

Słynne zdanie McChrystala, głoszące, że aby pokonać sieć, trzeba stać się siecią, należy czytać przede wszystkim jako ostrzeżenie przed instytucjonalną pychą. Nie oznacza ono bynajmniej, że korporacja ma działać jak bezładne rojowisko, lecz wskazuje na konieczność posiadania sieciowej zdolności poznania i reakcji. Organizacja musi umieć widzieć wieloma oczami jednocześnie, co pozwala na wspólne rozumienie sytuacji przy zachowaniu lokalnej sprawczości. Należy porzucić szkodliwą fantazję o centralnym mózgu, który samodzielnie przetworzy każdy sygnał i zatwierdzi każdą, nawet najmniejszą decyzję. To wizja piękna niczym idealnie ułożona szachownica, niemniej świat już dawno przestał przypominać tę dwuwymiarową grę.

Najgłębsza transformacja, przed którą stoimy, dotyczy przejścia od organizacji zegarowej do organizacji organicznej, przypominającej żywy ekosystem. Paradygmat taylorowski nauczył nas wprawdzie dyscypliny wydajności, co było potężnym narzędziem w epoce stabilnych procesów i masowej produkcji. W świecie wolniejszych sprzężeń zwrotnych rozbijanie pracy na drobne elementy oraz standaryzacja ruchów przynosiły wymierne, ogromne korzyści. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy każda skuteczna metoda zaczyna wykazywać skłonność do niebezpiecznego, intelektualnego imperializmu. Tayloryzm stał się nie tylko techniką organizacji pracy, lecz także antropologią postrzegającą człowieka wyłącznie jako posłusznego wykonawcę poleceń.

McChrystal odwraca ten porządek, odbierając wydajności tron i czyniąc z niej jedynie element wspierający, a nie cel sam w sobie. W świecie złożonym organizacja musi umieć robić rzeczy właściwie, ale jeszcze bardziej musi rozpoznawać, co jest właściwą rzeczą w danym momencie. Doskonałe wykonanie przestarzałego planu jest wszak tylko wyrafunowaną formą bezradności,

prowadzącą prosto na manowce historii. Linia Maginota była zapewne imponującym projektem inżynieryjnym, niemniej przyszłość nie miała obowiązku atakować tam, gdzie postawiono najlepsze umocnienia. Ta metafora powinna prześladować wszystkie nowoczesne instytucje, które wierzą, że ich procedury są ostateczną gwarancją bezpieczeństwa.

Każda organizacja posiada swoje własne linie Maginota, które często przybierają postać martwych procedur kryzysowych, nieaktualizowanych od czasu ostatniego wstrząsu. Może nią być system IT wdrożony z wielkim triumfem, lecz całkowicie niepołączony z codzienną kulturą działania i realnymi potrzebami użytkowników. Często spotykamy resortową strukturę państwa, która wierzy naiwnie, że złożony problem społeczny grzecznie zamieszka w jednym, konkretnie wyznaczonym departamencie. Bywa nią compliance traktowane wyłącznie jak końcowy stempel, zamiast stanowić element współprojektowania bezpieczeństwa na każdym etapie procesu. Dashboardy pełne optymistycznych, zielonych wskaźników bywają jedynie zasłoną dymną, ukrywającą fakt, że ludzie panicznie boją się zgłaszać jakiekolwiek ryzyka. Nawet sztuczna inteligencja, zaprzęgnięta do produkcji szybszych raportów o tym samym braku sprawczości, staje się tylko kolejnym elementem kosztownego teatru profesjonalizmu.

Centralną cnotą organizacji adaptacyjnej staje się zatem odporność, rozumiana nie jako sztywność, lecz jako zdolność ugięcia się bez całkowitego rozpadu. Organizacja odporna nie udaje, że jest w stanie przewidzieć każdy zwrot akcji, gdyż wie, że w świecie złożonym jest to niemożliwe. Nie porzuca ona planowania, ale jednocześnie nie czci planu jako nienaruszalnego dogmatu, zachowując niezbędną przestrzeń na trzeźwy, ludzki osąd. Nie usuwa hierarchii, lecz nie pozwala jej udawać jedynego układu nerwowego, który ma monopol na przetwarzanie wszystkich bodźców. Wspólna świadomość, czyli praktyka budowania jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, stanowi pierwszy, kluczowy filar tej nowej architektury. Nie jest to jedynie modny odpowiednik komunikacji wewnętrznej, lecz fundament zaufania, które w nowoczesnym świecie jest infrastrukturą, a nie nastrojem.

W tym nowym układzie kluczową rolę odgrywa lider-ogrodnik, czyli model przywództwa, w którym lider dba o środowisko sprzyjające samodzielnemu działaniu. Zamiast sterować każdym ruchem podwładnych, skupia się on na usuwaniu przeszkód i pielęgnowaniu kultury odpowiedzialności za wspólny wynik. Taka postawa umożliwia upełnomocnione działanie, polegające na przesunięciu domyślnej postawy pracownika z czekania na zgodę w stronę podejmowania suwerennych decyzji. Stosując zasadę „eyes on, hands off”, czyli bycie blisko informacji przy jednoczesnym powstrzymaniu się od mikrozarządzania, zarząd odzyskuje realną sprawczość. Dzięki temu organizacja unika losu cmentarza informacji, gdzie panuje grobowa cisza wynikająca z lęku przed

błędem lub braku zaufania do przełożonych. Ostatecznie chodzi o to, by stworzyć system, w którym decyzyjność oparta jest na głębokim zrozumieniu misji, a strategia staje się żywym procesem.

Wspólna świadomość i upełnomocnienie: fundamenty adaptacji

Wspólna świadomość to zdolność organizacji do syntezy spójnego obrazu rzeczywistości z rozproszonych fragmentów kompetencji. W Task Force oznaczało to otwarte centra operacyjne i radykalne odejście od kultury „need to know" na rzecz etosu dzielenia się kontekstem. W państwie oznaczałoby to wspólną mapę dla administracji i obywateli, w korporacji – koniec plemiennych prawd działów, a w AI – używanie modeli do przekładania wiedzy między węzłami systemu. Bez tego fundamentu decentralizacja staje się ryzykownym hazardem, w którym stawką jest przetrwanie instytucji.

Trzeba to powtarzać do znudzenia: autonomia bez kontekstu jest hazardem, a kontekst bez autonomii jest frustracją. Entuzjaści płaskich struktur często zapominają, że lokalny zespół pozbawiony szerszego obrazu będzie optymalizował własny fragment kosztem całości. Aby działać skutecznie, ludzie muszą rozumieć nadrzędny cel, ograniczenia prawne i gęstą sieć systemowych zależności. Inaczej ich energia zostanie zmarnowana na lokalne zwycięstwa, które sumują się w globalną porażkę. Autonomia nie jest bowiem prawem do chaosu, lecz odpowiedzialnością osadzoną w głębokim zrozumieniu misji.

Jednak wspólna świadomość bez upełnomocnienia, czyli praktyki polegającej na przesunięciu decyzyjności w ramy jasnych zasad etycznych i strategicznych, pozwala uniknąć organizacyjnej depresji. Nic nie demoralizuje bardziej niż bycie poinformowanym o kryzysie przy świadomości, że system nie pozwoli na reakcję. Ludzie w takim położeniu stają się jedynie świadkami własnej bezsilności, uwięzionymi w pętli wiedzy, która nie może stać się czynem. Dlatego upełnomocnione wykonanie jest drugim filarem adaptacji, wymagającym przesunięcia władzy tam, gdzie rzeczywistość stawia największy opór.

Generał McChrystal odkrył, że wymóg zgody dowództwa rzadko podnosił jakość decyzji, za to niemal zawsze dodawał zabójcze opóźnienie. To samo zjawisko trawi administrację i biznes, gdzie wiele zatwierdzeń to nie merytoryczna kontrola, lecz puste rytuały statusu. Eskalujemy problemy nie po to, by zwiększyć bezpieczeństwo, lecz by rozproszyć ewentualną winę na jak największą liczbę działów. Wiele z tych biurokratycznych barier to w istocie pomniki braku zaufania, a nie

narzędzia zarządzania. Organizacja musi mieć odwagę zapytać, które decyzje potrzebują centrum, a które tylko karmią jego ego.

Tu dochodzimy do zmiany paradygmatu: przejścia od lidera szachisty do lidera ogrodnika. Szachista jest dzieckiem świata mechanicznego, wierzącym, że widzi całą planszę i może zaprogramować zwycięstwo swoją inteligencją. Lider ogrodnik rozumie natomiast, że w świecie złożonym nie da się „wyprodukować" każdej decyzji z poziomu wieży dowodzenia. Eyes on, hands off, czyli praktyka polegająca na byciu blisko informacji przy jednoczesnym unikaniu mikrozarządzania, pozwala mu kultywować glebę. Nie przesuwa on figur własną ręką, lecz kształtuje warunki, w których one same wiedzą, jaki ruch wykonać.

Największą przeszkodą w tej transformacji jest ego lidera i jego potrzeba bycia sprawcą widocznym na każdym kroku. Szachista widzi swoją błyskotliwość w każdym udanym ruchu, szukając potwierdzenia wartości w byciu najmądrzejszą osobą w pokoju. Ogrodnik upatruje sukcesu w swojej zbędności, wiedząc, że organizacja jest zdrowa, gdy działa doskonale bez jego interwencji. To rola mniej efektowna na zdjęciu, lecz skuteczniejsza pod presją otoczenia. Ostatecznie chodzi o to, by przestać być najdroższym wąskim gardłem w firmie i stać się architektem zbiorowej sprawczości.

Od szachownicy do ogrodu: nowa etyka władzy i AI

Przejście od szachownicy do ogrodu wymaga przede wszystkim nowej, niemal ascetycznej etyki sprawowania władzy. Współczesny lider musi świadomie zrezygnować z wątpliwej przyjemności bycia wąskim gardłem, przed którym ustawia się pokorna kolejka z prośbami o akceptację. Jesteś najdroższym wąskim gardłem w firmie, jeśli każda drobna decyzja wymaga twojego podpisu, co skutecznie paraliżuje dynamikę całego zespołu. Kluczowe staje się tu rozróżnienie między ostateczną odpowiedzialnością za wynik a obsesyjną potrzebą kontrolowania każdego etapu procesu. Lider musi stać się strażnikiem ludzi mówiących niewygodną prawdę, nawet jeśli ich słowa brutalnie psują starannie wypracowaną narrację sukcesu. Cisza w organizacji rzadko bywa oznaką spokoju, gdyż najczęściej okazuje się cmentarzem informacji, czyli metaforą paraliżu wynikającego z lęku przed błędem, gdzie grzebie się szanse na uniknięcie katastrofy.

Dla państwa prawa ta lekcja ma charakter fundamentalny, gdyż legalizm nie może być dłużej postrzegany jako naturalny wróg adaptacyjności. Prawo powinno stanowić warunek i bezpieczną granicę dla elastyczności, a nie być jedynie zbiorem sztywnych zakazów paraliżujących wszelką inicjatywę. Państwo adaptacyjne nie działa przecież poza prawem, lecz projektuje procedury tak, aby umożliwiały one odpowiedzialne działanie w warunkach głębokiej niepewności. Oznacza to wytyczenie jasnych ram (ang. guardrails), czyli ram prawnych i etycznych, wewnątrz których

urzędnicy oraz obywatele cieszą się pełną autonomią decyzyjną. W takim układzie kluczowa staje się zasada „Eyes On, Hands Off", czyli praktyka polegająca na byciu blisko informacji przy jednoczesnym powstrzymaniu się od mikrozarządzania, co pozwala zachować kontrolę bez zabijania inicjatywy. Państwo, które zmusza obywatela do fizycznego przenoszenia informacji między urzędami, nie jest nowoczesnym zespołem zespołów, lecz zbiorem rozłączonych organów udających organizm.

W świecie korporacyjnym lekcja ta jest równie twarda i wymaga bolesnego pożegnania z wieloma utrwalonymi przez dekady nawykami. Nie ma sensu mówić o zwinności, jeśli system awansów wciąż premiuje tych, którzy najskuteczniej chronią swoje plemienne silosy informacyjne. Dane nie mogą być traktowane jak prywatna własność poszczególnych działów, ponieważ ich swobodny przepływ jest warunkiem przetrwania całej struktury. Nawet najbardziej zaawansowane wdrożenie sztucznej inteligencji zawiedzie, jeśli każda decyzja będzie musiała czekać na hierarchiczne błogosławieństwo płynące z samej góry. Deklarowana klientocentryczność pozostaje pustym hasłem, dopóki zarząd czerpie wiedzę o rzeczywistości z wygładzonych raportów, a nie z pierwszej linii obsługi. Organizacja adaptacyjna to nie ta, która posiada najwięcej certyfikatów transformacji, lecz ta, która najszybciej przekształca surową informację w odpowiedzialne działanie.

Dla współczesnych uczelni lekcja ta brzmi jak ostrzeżenie: interdyscyplinarność bez rygoru jest mgłą, ale rygor bez przekładu staje się wieżą z kości słoniowej. Rozwiązywanie problemów świata złożonego, takich jak zmiany klimatu czy etyka biotechnologii, wymaga tworzenia dynamicznych zespołów zespołów, przekraczających granice wydziałów. Żadne z tych wyzwań nie mieści się w ramach jednej dyscypliny i nie zostanie rozwiązane podczas seminarium zamkniętego w jednym plemieniu metodologicznym. Potrzebujemy silnych, wyspecjalizowanych dziedzin, które potrafią ze sobą współpracować bez utraty naukowej precyzji i wzajemnego zrozumienia. Prawdziwa interdyscyplinarność polega na tym, że każdy ekspert potrafi przetłumaczyć swoją złożoność tak, aby mogła ona wzbogacić wspólne rozumowanie. Jest to akademicki odpowiednik wspólnej świadomości, czyli zdolności do budowania jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, co pozwala na synchronizację działań.

W kontekście sztucznej inteligencji stoimy przed wyborem, który ma charakter niemal konstytucyjny dla przyszłego kształtu naszych instytucji. AI może stać się potężnym narzędziem McChrystalowskiej transformacji albo nowoczesnym instrumentem cyfrowego tayloryzmu, służącym do jeszcze głębszej inwigilacji. W pierwszym wariancie technologia pomaga rozprowadzać kontekst, tłumaczyć hermetyczne języki ekspertów i syntetyzować rozproszoną wiedzę w celu wsparcia lokalnych decyzji. Pozwala to na upełnomocnione działanie, czyli przesunięcie postawy pracownika z czekania na zgodę na podejmowanie samodzielnych decyzji w ramach misji i etyki. W

drugim scenariuszu system jedynie wydobywa wiedzę z ludzi, centralizuje ją i zamienia pracowników w bezwolnych wykonawców algorytmicznych poleceń. To byłby powrót do najgorszych wzorców zarządzania, tyle że ubrany w eleganckie szaty nowoczesnych interfejsów i zaawansowanych modeli językowych.

Bylibyśmy świadkami powrotu Taylora, który tym razem nie pachnie smarem fabrycznym, lecz sterylną czystością serwerowni i klimatyzowanych biur. Zamiast prymitywnego sekundomierza otrzymujemy precyzyjny model predykcyjny, a zamiast surowego brygadzisty – estetyczny pulpit nawigacyjny (dashboard) wyświetlający wskaźniki w czasie rzeczywistym. Specjalista przy interfejsie staje się nowym robotnikiem przy taśmie, wykonującym zadania, których sensu i celu nie musi już nawet rozumieć. Dlatego profesjonalny model LLM, aby służyć organizacji adaptacyjnej, musi działać jako wzmacniacz wspólnej świadomości, a nie jako nowy, cyfrowy szachista. Powinien on pomagać ludziom w zrozumieniu szerokiego kontekstu ich pracy, zamiast próbować zastępować ich unikalny, ludzki osąd i intuicję. AI musi wskazywać obszary niepewności i wspierać rzetelne debriefingi, zamiast generować jedynie optymistyczne narracje o nieustannym sukcesie, które maskują rzeczywiste problemy.

Sztuczna inteligencja w ogrodzie może stać się systemem nawadniania wiedzy, podczas gdy na szachownicy pozostanie jedynie dłuższą i sprawniejszą ręką gracza. Szachista chce przewidzieć każdy ruch, natomiast ogrodnik chce przygotować grunt pod wzrost, co stanowi istotę nowej etyki władzy. Największą przeszkodą w tej ewolucji nie jest wcale brak odpowiedniej technologii czy brak funduszy na kosztowne wdrożenia systemów. Głównym hamulcem pozostaje ludzki i strukturalny konformizm, czyli cichy sojusznik złożoności, który uczy nas, że najbezpieczniej jest po prostu nie widzieć. Ludzie nauczyli się, że przetrwanie gwarantuje niepodejmowanie ryzyka, niepsucie oficjalnej narracji i nieodbieranie centrum jego narcystycznej przyjemności z bycia w centrum. Taki konformizm sprawia, że organizacja reaguje na zagrożenia dopiero wtedy, gdy problem staje się zbyt wielki, by można go było zignorować, bo system miał wyłączony słuch.

Dlaczego język zmian wyprzedza etykę władzy w organizacjach

Filozofia McChrystala stanowi bezpardonowy atak na nasz poznawczy i strukturalny komfort, zmuszając liderów do konfrontacji z niewygodną prawdą o ich własnych systemach. Jeśli dostrzegasz, że twoi ludzie przestali myśleć, powinieneś najpierw sprawdzić, czy przypadkiem nie kazałeś im zostawiać mózgów w szatni przed wejściem do biura. Wszak bierność zespołów rzadko jest cechą wrodzoną, a znacznie częściej stanowi wyuczoną reakcję na kulturę wiecznego

oczekiwania na instrukcje z góry. Gdy w organizacji panuje cisza, warto zapytać, co spotkało ostatniego śmiałka, który odważył się wypowiedzieć prawdę prosto w oczy władzy. Silosy nie współpracują nie dlatego, że ludzie się nie lubią, lecz dlatego, że ich cele są w rzeczywistości sprzeczne, choć na papierze wszystko wygląda spójnie. Ostatecznie, jeśli każda decyzja wymaga twojej osobistej pieczątki, nie zbudowałeś sprawnej instytucji, lecz jedynie kosztowny pomnik własnej niezbędności. Jesteś po prostu najdroższym wąskim gardłem w firmie.

Te pytania są z natury nieprzyjemne, lecz właśnie w tej szorstkości kryje się ich największa wartość dla nowoczesnego zarządzania. W epoce narastającej złożoności najbardziej szkodliwe okazują się pytania wygodne, ponieważ niemal zawsze prowadzą one do zmian czysto kosmetycznych. Zamiast dotykać sedna problemu, skupiamy się na tym, jak usprawnić raportowanie, zwiększyć liczbę spotkań koordynacyjnych czy wdrożyć kolejne modne narzędzie AI. Szukamy sposobów na poprawę komunikacji i podniesienie efektywności, nie pytając w ogóle o fundamenty, na których te procesy spoczywają. To nie są pytania z gruntu złe, niemniej w obliczu kryzysu okazują się one boleśnie wtórne i niewystarczające. Prawdziwa transformacja wymaga bowiem odwagi, by zajrzeć pod podszewkę oficjalnych komunikatów i procedur.

Pierwsze z kluczowych pytań brzmi: gdzie w naszej organizacji umiera prawda, zanim zdąży stać się realnym działaniem? Musimy też ustalić, kto posiada wiedzę bez uprawnień do jej wykorzystania oraz kto dysponuje uprawnieniami, nie mając przy tym zielonego pojęcia o realiach. Należy krytycznie ocenić, które procedury faktycznie chronią misję, a które stanowią jedynie pancerz chroniący nas przed lękiem przed odpowiedzialnością. Kluczowe jest jednak rozstrzygnięcie, czy nasz lider jest ogrodnikiem, czy może szachistą, który jedynie nauczył się sprawnie opowiadać o ogrodzie. Lider-ogrodnik, czyli model przywództwa polegający na pielęgnowaniu środowiska sprzyjającego samodzielności zamiast sterowania każdym ruchem, pozwala organizacji na autentyczną elastyczność. W tej ostatniej formule kryje się bowiem największe ryzyko współczesnych transformacji, które często kończą się na poziomie deklaracji.

Obserwujemy dziś fascynujący, choć niepokojący spektakl, w którym język zmian pędzi znacznie szybciej niż realna ewolucja struktur władzy. Szachista bez mrugnięcia okiem zaczyna używać słowa „empowerment”, choć w jego głowie nadal tli się potrzeba mikrozarządzania każdym detalem. Silos operacyjny chętnie deklaruje „collaboration”, dopóki nie trzeba podzielić się budżetem lub realnym wpływem na projekt. Nawet najbardziej restrykcyjna kontrola potrafi dziś przybrać szaty „transparency”, a raportowanie staje się „wspólną świadomością” tylko w prezentacjach dla zarządu. Najbardziej jaskrawym przykładem jest jednak sztuczna inteligencja, która zamiast obiecanego wsparcia, bywa wykorzystywana do intensyfikacji nadzoru. W takim układzie AI nie jest narzędziem mądrości, lecz precyzyjnym instrumentem cyfrowego feudalizmu.

Język zmienia się szybciej niż władza, toteż musimy nauczyć się patrzeć nie na słowa, lecz na realne przepływy informacji, decyzji i zaufania. Jeśli informacja nadal płynie głównie w górę hierarchii, to wasza organizacja nie jest nowoczesną siecią, lecz tradycyjną piramidą w przebraniu. Gdy decyzje niezmiennie wracają wyłącznie z góry, upełnomocnione działanie pozostaje jedynie pustym hasłem z podręcznika HR. Upełnomocnione działanie, czyli przesunięcie domyślnej postawy z czekania na zgodę na podejmowanie decyzji w ramach misji, wymaga bowiem realnego zaufania. Jeśli błędy są ukrywane, organizacja przestaje się uczyć, a cmentarz informacji zaczyna rosnąć w zastraszającym tempie. Cmentarz informacji, czyli metafora organizacji pogrążonej w milczeniu wynikającym z lęku, uświadamia nam, że brak zgłaszanych problemów jest zazwyczaj ciszą przed burzą.

McChrystalowska przemiana ma także głęboki wymiar solidarystyczny, który wykracza poza proste schematy efektywności operacyjnej. Zespół zespołów jest w istocie formą solidarności operacyjnej, gdzie każda jednostka zachowuje swoją kompetencję, rozumiejąc jednocześnie sieć zależności. Operator nie odniesie zwycięstwa bez wsparcia analityka, a praca analityka traci sens bez sprawnego operatora w terenie. Samorząd nie może działać bez silnego centrum, ale i centrum ślepnie bez informacji płynących z samorządu. Prawo nie chroni nas skutecznie bez wsparcia technologii, lecz technologia bez fundamentu prawa staje się narzędziem opresji. Nawet najbardziej zaawansowane AI nie będzie mądre bez ludzkiego kontekstu, tak jak człowiek nie będzie dość szybki bez nowoczesnych narzędzi.

Solidarność nie jest w tym ujęciu miękką emocją czy pustym sloganem, lecz twardą architekturą współzależności, która warunkuje przeżycie. Zaufanie jest infrastrukturą, nie nastrojem, toteż w świecie złożonym samotna doskonałość staje się luksusem, na który stać coraz mniej instytucji. To przekonanie powinno prowadzić nas do nowego ideału instytucji publicznej i prywatnej, zdolnej do adaptacji w niepewnym otoczeniu. Instytucja przyszłości będzie legalna, ale nie bezwładna, wydajna, lecz jednocześnie odporna na nagłe wstrząsy. Będzie technologiczna, ale nie odczłowieczona, ekspercka, lecz wolna od paraliżujących ją silosów wiedzy. Musi być szybka, ale nie brawurowa, transparentna, lecz nie lekkomyślna w szafowaniu danymi. Przywództwo w takiej strukturze będzie silne, ale pozbawione narcystycznego rysu, a pamięć o błędach stanie się paliwem dla rozwoju.

W tym miejscu warto powrócić do metafory ogrodu, która najlepiej oddaje istotę żywego porządku w organizacji. Ogród nie jest przeciwieństwem ładu, lecz porządkiem dynamicznym, który posiada swoje granice, rytm pielęgnacji oraz hierarchię potrzeb. Ma swoje cykle wzrostu i momenty koniecznego przycinania, a dobry ogrodnik nie traktuje nieprzewidywalności natury jako osobistej zniewagi. Obserwuje on system, uczy się jego reakcji i zmienia warunki, zamiast próbować kontrolować każdy liść z osobna. Szachownica jest martwa i całkowicie posłuszna woli gracza,

podczas gdy ogród jest żywy, wymagający i często zaskakujący. „Eyes on, hands off", czyli zasada nadzoru polegająca na byciu blisko procesów przy jednoczesnym powstrzymaniu się od mikrozarządzania, staje się tu kluczowym przykazaniem.

W epoce złożoności organizacje muszą ostatecznie wybrać, czy chcą być pięknie ustawioną szachownicą, czy żywym systemem zdolnym do wzrostu. Task Force dokonała tego wyboru pod ekstremalną presją wojny, niemniej państwa i korporacje powinny zrobić to znacznie wcześniej. Nie trzeba czekać, aż własny kryzys reputacyjny, cyberatak czy utrata zaufania społecznego obnażą dysfunkcje starej struktury. Inteligencja polega wszak na uczeniu się nie tylko z własnych ran, lecz także na umiejętności odczytania cudzej blizny. Stara struktura już nie działa, a czekanie na idealny moment do zmiany jest tylko wyrafinowaną formą bezradności. Czasem warto przyznać, że doskonałe wykonanie przestarzałego planu nie uratuje nas przed nadchodzącą zmianą paradygmatu.

Ostateczny sens koncepcji „Team of Teams" można ująć w kilku fundamentalnych prawdach o współczesnej skuteczności. Organizacja nie wygrywa dlatego, że posiada najmądrzejszego lidera na samym szczycie hierarchii. Wygrywa wtedy, gdy potrafi myśleć całością w wielu miejscach naraz, wykorzystując rozproszoną inteligencję swoich członków. Sukces nie bierze się z kontrolowania każdego ruchu, lecz z sytuacji, w której ludzie najbliżej problemu rozumieją misję i mają prawo działać. Nie wygrywa ten, kto jest największy, lecz ten, kto najszybciej uczy się prawdy o zmieniającej się rzeczywistości. Technologia nie daje przewagi sama w sobie, lecz dopiero wtedy, gdy wzmacnia zaufanie, kontekst i osobistą odpowiedzialność.

To jest najważniejsza lekcja dla współczesnych decydentów: przestańcie wreszcie mylić sterowność z duszącym mikrozarządzaniem. Przestańcie mylić legalizm z biurokratycznym bezruchem, a suche dane z głębokim rozumieniem procesów zachodzących wewnątrz systemu. Procedury nie są tożsame z odpornością organizacji, tak jak algorytmy AI nie zastąpią nigdy ludzkiej mądrości i intuicji. Najwyższy czas przestać mylić szachownicę z życiem, które rzadko poddaje się prostym, dwuwymiarowym regułom gry. „Guardrails", czyli jasne ramy etyczne i strategiczne, wewnątrz których zespoły cieszą się pełną autonomią, pozwalają uniknąć chaosu bez zabijania inicjatywy. Autonomia bez kontekstu jest hazardem, a kontekst bez autonomii jest jedynie frustracją.

Jeśli chcecie zbudować organizację zdolną do przetrwania w XXI wieku, musicie postawić na wspólną świadomość i realne uprawnienia. Wspólna świadomość, czyli zdolność do budowania jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się informacjami, jest jedynym antidotum na silosy. Łączcie zespoły, chrońcie prawdę za wszelką cenę i projektujcie technologię jako narzędzie zwiększające ludzką sprawczość. Stańcie się ogrodnikami systemu, bo świat złożony nie będzie łaskawy dla instytucji, które jedynie wyglądają poważnie, ale reagują zbyt późno.

Przyszłość nie będzie czekać na waszą pieczęć, podpis, kolejne spotkanie koordynacyjne czy mozolną aktualizację przestarzałych procedur.

Koniec ery szachistów: dlaczego hierarchia zabija inteligencję

Przyszłość nie będzie tracić czasu na rozróżnianie między porażką wynikającą z braku wiedzy a tą, którą spowodowało jej systemowe zablokowanie. Nie zamierza ona nagradzać organizacji za to, że miały rację wczoraj; będzie premiować te, które potrafią wspólnie dostrzegać teraźniejszość i działać w czasie rzeczywistym. Jeśli ktoś nadal wierzy, że w dobie chaosu wystarczy być genialnym szachistą, warto mu z życzliwością podać konewkę. Niech zacznie od podlewania zaufania, bo tylko na takim fundamencie może wyrosnąć autentyczna strategia, a nie jej kolejna papierowa makieta. Największym złudzeniem kadry zarządzającej w dużych polskich korporacjach pozostaje przekonanie, że organizację da się prowadzić tak, jak robiło się to w epoce liniowej przewidywalności, wolniejszej informacji i prostych łańcuchów dostaw.

W tym trwałym złudzeniu zarząd zasiada wysoko nad planszą, widzi figury, rozpoznaje interesariuszy i przesuwa piony z poczuciem absolutnej sprawczości. Jednym ruchem zmieniają marketing, drugim korygują compliance, a trzecim poświęcają HR, bo taktyka tego wymaga w drodze do kwartalnego celu. Mówią o innowacyjności, jednocześnie zatwierdzając kampanie kreatywne po dwunastu poprawkach, z których każda systematycznie odbiera projektowi tlen i resztki sensu. Problem polega na tym, że polski biznes nie operuje już na dwuwymiarowej szachownicy, lecz działa w środowisku Proteusza, czyli w rzeczywistości skrajnie zmiennej i wymykającej się prostym definicjom. Tutaj klient zmienia kanały komunikacji znacznie szybciej, niż zarząd jest w stanie zatwierdzić nową segmentację rynku, a stare mapy drogowe prowadzą donikąd.

Regulatorzy wprowadzają nowe wymagania w tempie, które sprawia, że korporacyjne procedury stają się przestarzałe, zanim zdążą wyschnąć na nich podpisy dyrektorów. Media społecznościowe potrafią w trzy godziny zmienić drobny błąd operacyjny w reputacyjny pożar, a cyberatak nie ma zamiaru czekać na zwołanie kolejnego posiedzenia komitetu bezpieczeństwa. Łańcuchy dostaw drżą pod wpływem geopolitycznych wstrząsów, a pracownik przestał być biernym wykonawcą poleceń, stając się uczestnikiem rynku sensu, autonomii i godności. Algorytmy redefiniują produkcję wiedzy, a sztuczna inteligencja wchodzi do biur szybciej niż jakiekolwiek polityki jej bezpiecznego użytkowania. W takim świecie tradycyjna hierarchia staje się najdroższym wąskim gardłem w firmie, skutecznie blokując przepływ krytycznych informacji.

Zarządy nadal zbyt często pytają: kto to zatwierdził?, choć właściwsze pytanie powinno brzmieć: dlaczego system potrzebował zatwierdzenia tam, gdzie potrzebował błyskawicznej decyzji?. Maksyma Stanleya McChrystala, głosząca, że aby pokonać sieć, trzeba samemu stać się siecią, jest dla polskich korporacji bolesnym ostrzeżeniem przed piękną, drogą i całkowicie martwą hierarchią. Nie oznacza to bynajmniej, że firma ma porzucić nadzór właścicielski, dyscyplinę finansową czy odpowiedzialność prawną. Oznacza to jednak, że sama hierarchia przestała wystarczać jako system poznawczy zdolny do nawigowania w złożoności. Zarząd może dysponować armią konsultantów i najdroższymi narzędziami analitycznymi, a mimo to nie rozumieć tego, co doskonale wie sprzedawca, inżynier utrzymania ruchu czy młody product owner.

Wielka firma nie przegrywa dlatego, że brakuje jej danych; przegrywa wtedy, gdy informacja nie posiada drogi do sprawczości. Porażka następuje w momencie, gdy człowiek znajdujący się najbliżej problemu posiada wiedzę, lecz system odbiera mu prawo do działania. To strukturalna tragedia, gdy dział prawny dowiaduje się o ryzyku na samym końcu, a marketing o nowym produkcie dopiero po fakcie. Najgorszy jest jednak cmentarz informacji, czyli metafora organizacji, w której panuje grobowa cisza wynikająca z lęku przed błędem lub braku zaufania do liderów. Taka firma może mieć tysiące mądrych głów, ale jako całość nie posiada inteligencji organizacyjnej, bo wiedza pozostaje uwięziona w szczelnych, nieprzepuszczalnych silosach.

Dla polskiej kultury korporacyjnej oznacza to konieczność zakończenia ery, w której ludzie zostawiają swoją intuicję i doświadczenie przed wejściem do biura. Jeśli specjalista najbliżej klienta lub maszyny nie ma prawa myśleć samodzielnie, bo strategia powstaje na górze, firma dokonuje aktu autoamputacji własnego kapitału intelektualnego. Jest to ekonomiczny absurd ubrany w nienagannie skrojony garnitur pozornego porządku i proceduralnej poprawności. Musimy zrozumieć, że autonomia bez kontekstu jest hazardem, a kontekst bez autonomii jest jedynie frustracją. Lider ogrodnik, czyli model przywództwa polegający na dbaniu o środowisko sprzyjające samodzielnemu działaniu, musi zastąpić autorytarnego szachistę, który próbuje kontrolować każdy ruch na planszy.

Jednym z najważniejszych rozróżnień, jakie powinny trafić do gabinetów prezesów, jest opozycja między wydajnością a skutecznością. Wydajność oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, podczas gdy skuteczność to robienie właściwych rzeczy w odpowiedzi na realne wyzwania rynkowe. Wiele korporacji osiągnęło mistrzostwo w optymalizacji procesów i raportowaniu KPI, budując imponujące centra usług wspólnych i wdrażając złożone systemy ERP. Problem polega jednak na tym, że coraz częściej z wielką precyzją robimy coś, co dawno przestało być właściwe. W świecie stabilnym wydajność była niekwestionowaną królową, lecz w świecie złożonym musi ona ustąpić miejsca na tronie, stając się jedynie ważnym ministrem w służbie elastyczności.

Konflikt jako laboratorium: jak zarządzać złożonością

Współczesna korporacja potrafi wypracować proces reklamacyjny, który lśni w arkuszach, lecz nie koi realnej frustracji klienta. Możemy podziwiać workflow akceptacji kampanii, który jest tak szczelny, że skutecznie dusi każdą iskrę autentycznej kreatywności w zarodku. Systemy ocen pracowniczych, zamiast promować rozwój, często stają się maszynkami do nagradzania bezpiecznego konformizmu i karania najmniejszych przejawów odwagi. Nawet polityka AI, sformułowana z najwyższą starannością, bywa tak restrykcyjna, że pracownicy instynktownie szukają bocznych dróg jej obejścia. Dział compliance, zamiast pełnić rolę nawigatora, zamienia się w rytualny chór powtarzający „nie" długo po tym, jak okręt już odpłynął. Wreszcie sprzedaż, dowożąc kwartalne cele z chirurgiczną precyzją, potrafi systemowo dewastować zaufanie, na które firma pracowała latami.

Wydajność pozbawiona zdolności adaptacyjnych rodzi struktury, które prezentują się nienagannie podczas audytu, lecz okazują się tragicznie bezradne w obliczu realnego kryzysu. To klasyczna korporacyjna linia Maginota, gdzie każdy proces jest skrupulatnie opisany, a odpowiedzialność formalnie przypisana, podczas gdy rzeczywistość po prostu omija te umocnienia bokiem. Klient odchodzi bez słowa, pracownicy wybierają bezpieczne milczenie, a konkurencja testuje nowe rozwiązania szybciej, niż machina zdąży zarejestrować zmianę. Media społecznościowe interpretują błąd w kilka minut, podczas gdy komunikacja korporacyjna wciąż szlifuje oficjalne oświadczenie, a wewnętrzne spory zamieniają się w wojnę pozycyjną na e-maile. Teoria McChrystala zaczyna się od fundamentalnego pytania: czy twoja organizacja jest zoptymalizowana pod przewidywalność, czy potrafi się uczyć, gdy ta przewidywalność gwałtownie pęka? Jeżeli każda kolizja między działami musi trafiać na biurko zarządu, to nie stworzyłeś organizacji adaptacyjnej, lecz kosztowny korek decyzyjny z elegancką etykietą „governance".

Kiedy każdy konflikt między innowacyjnym pędem a ostrożnym zarządzaniem ryzykiem kończy się paraliżem, nie mamy do czynienia z odpowiedzialnością, lecz z lękiem przebranym w profesjonalny garnitur. Jeśli każdy pomysł kreatywny musi zostać wygładzony do granic możliwości, by nikt nie mógł zgłosić zastrzeżeń, nie budujemy silnej marki, lecz generujemy komunikat całkowicie odporny na ludzką uwagę. Musimy zrozumieć, że konflikt nie jest awarią systemu, którą należy jak najszybciej usunąć z pola widzenia, bowiem stanowi on laboratorium złożoności. Doskonałe wykonanie przestarzałego planu jest wszak tylko wyrafinowaną formą bezradności, przed którą chronić nas może jedynie otwarta konfrontacja z rzeczywistością.

Polskie korporacje wciąż mają tendencję do traktowania różnicy zdań jako niepokojącego zakłócenia, które należy natychmiast wyciszyć w imię fałszywej harmonii. To kardynalny błąd,

ponieważ tarcie między funkcjami, interesami czy metrykami jest naturalnym i pożądanym objawem funkcjonowania w złożonym środowisku. Sprzedaż instynktownie dąży do szybkości, prawo domaga się bezpieczeństwa, produkt walczy o użyteczność, a technologia o stabilność architektury, przy czym każda z tych potrzeb jest zasadna. Te dążenia nie są patologicznymi sprzecznościami, lecz realnymi napięciami żywego systemu, które odpowiednio ukierunkowane, napędzają rozwój całej instytucji.

Prawdziwa patologia zaczyna się dopiero w momencie, gdy organizacja traci zdolność przekształcania tych naturalnych napięć w inteligencję. McChrystal uczy nas, że w świecie o wysokim stopniu skomplikowania nie wygrywa ten, kto siłowo eliminuje różnicę zdań, lecz ten, kto buduje wspólną świadomość. Wspólna świadomość, czyli zdolność organizacji do budowania jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, pozwala na synchronizację działań bez centralnego sterowania. Jeśli jednak każdy pion widzi tylko swój wycinek rzeczywistości – target, ryzyko czy koszt – kolizje będą rozstrzygane przez dominację najsilniejszego gracza. To nie jest nowoczesne zarządzanie, lecz plemienna polityka uprawiana przy pomocy arkuszy Excela, gdzie argument siły zastępuje siłę argumentu.

Kreatywne rozwiązywanie konfliktów wymaga przejścia przez trzy etapy, które zmieniają dynamikę sporu z destrukcyjnej na twórczą. Pierwszy krok polega na odważnym ujawnieniu prawdziwego napięcia, gdzie zamiast szukać winnych, pytamy o zderzające się wartości i cele. Drugi etap to stworzenie wspólnej mapy konsekwencji, na której analizujemy wpływ decyzji na klienta, reputację oraz długofalową strategię firmy. Trzeci krok to przesunięcie decyzji jak najbliżej kompetentnej wiedzy, co pozwala na upełnomocnione działanie w ramach jasno wytyczonych granic. Upełnomocnione działanie, czyli przesunięcie domyślnej postawy pracownika z czekania na zgodę na podejmowanie decyzji, radykalnie zwiększa szybkość reakcji systemu, toteż konflikt staje się cennym zestawem danych diagnostycznych.

Jeśli marketing nieustannie ściera się z działem prawnym, prawdopodobnie organizacja nie wypracowała języka, w którym kreatywność i odpowiedzialność mogą spotkać się na wczesnym etapie. Kiedy technologia kłóci się z biznesem, może to oznaczać, że strategia obiecała rynkowi coś, czego obecna architektura systemowa po prostu nie udźwignie. Spory między HR a operacjami często obnażają bolesną prawdę, że deklarowane wartości kultury organizacyjnej nie przystają do codziennej praktyki pracy. Konflikt pełni więc rolę aparatu diagnostycznego, a jego tłumienie jest niczym wyłączanie czujników dymu w płonącym budynku, niemniej rzadko bywa tak interpretowany. Zaufanie jest infrastrukturą, nie nastrojem, dlatego wymaga ono przejrzystości nawet tam, gdzie prawda o systemie bywa dla nas niewygodna.

Zasada, by dzielić się informacjami aż do granicy legalności, brzmi prowokacyjnie, ale w kontekście korporacyjnym ma ona wymiar praktyczny. W wielu firmach działy prowadzą wojny podjazdowe poprzez selektywne dawkowanie kontekstu, co zamienia merytoryczny spór w manipulacyjną grę o sumie zerowej. Sprzedaż kusi wielką szansą, przemilczając koszty obsługi, podczas gdy prawo piętrzy trudności, nie oferując żadnych ścieżek alternatywnych. Technologia zasłania się niemożnością, a finanse tną koszty, ignorując gigantyczny koszt utraconych okazji, który rzadko trafia do oficjalnych raportów. Prawdziwa współpraca wymaga, aby każda ze stron ujawniła nie tylko argumenty na swoją korzyść, lecz także warunki, przy których byłaby gotowa zmienić swoje stanowisko.

Musimy przyjąć do wiadomości naukowy fakt: kreatywność nie rodzi się z braku ograniczeń, lecz z inteligentnego tarcia między nimi. Najlepsze rozwiązania powstają wtedy, gdy organizacja nie wypiera kolizji, lecz ustawia je w sposób produktywny, wymuszając na stronach wzajemne zrozumienie. Prawo nie powinno zabijać marketingu, lecz zmuszać go do precyzji, tak jak marketing powinien prowokować prawników do lepszego rozumienia dynamiki rynku. Technologia musi pokazywać realne koszty długu technicznego, a biznes powinien uczyć się konsekwencji składanych obietnic, zamiast żądać niemożliwego. Właśnie w ten sposób, poprzez akceptację i moderowanie napięć, buduje się organizacyjna inteligencja, która pozwala przetrwać w świecie, gdzie jedyną stałą jest zmiana.

Zarządzanie przez kontekst: jak przestać być szachistą

Najtrudniejszą dyscypliną dla współczesnego zarządu okazuje się paradoksalnie sztuka patrzenia bez dotykania, czyli zachowanie pełnej czujności przy jednoczesnym powstrzymaniu się od bezpośredniej ingerencji. W polskiej kulturze organizacyjnej wciąż dominuje bowiem figura lidera interwencyjnego, który z dumą „bierze temat na warsztat", osobiście „dociska" podwładnych i „prostuje" każdą krzywiznę procesu. Choć doraźnie takie działanie przynosi ulgę i poczucie kontroli, to w szerszej perspektywie stanowi ono niepokojący dowód niedorozwoju systemu, a nie rzeczywistej siły przywódcy. Jeśli każda istotna sprawa wymaga interwencji z samej góry, oznacza to, że mechanizmy autonomii wewnątrz firmy po prostu nie istnieją. Prawdziwa sprawczość polega wszak na budowaniu struktur, które potrafią sprawnie operować bez ciągłego szturchania ich palcem przez prezesa.

Zasada „Eyes On, Hands Off", czyli praktyka polegająca na głębokim wglądzie w dane przy jednoczesnym unikaniu mikrozarządzania, nie jest bynajmniej synonimem zarządczej obojętności. Zarząd powinien dziś widzieć znacznie więcej niż kiedykolwiek wcześniej: od nastrojów

pracowników i wąskich gardeł procesowych, aż po subtelne sygnały reputacyjne czy efekty wdrożeń sztucznej inteligencji. Niemniej jednak ta panoramiczna widoczność ma służyć budowaniu kontekstu, a nie stawać się pretekstem do ręcznego sterowania każdym detalem operacyjnym. Jeżeli liderzy po każdym rzucie oka na dashboard zmieniają priorytety, cała organizacja błyskawicznie zapada na dotkliwą chorobę lokomocyjną. W takim układzie ludzie szybko uczą się, że najbardziej opłacalną kompetencją jest cierpliwe czekanie na impuls z góry, co skutecznie zabija jakąkolwiek oddolną inicjatywę.

W tym miejscu ujawnia się fundamentalna różnica między zarządem-szachistą a zarządem-ogrodnikiem, gdzie ten pierwszy traktuje ludzi jak figury na planszy, a drugi dba o ekosystem sprzyjający ich wzrostowi. Szachista, uwięziony w paradygmacie kontroli, pyta zazwyczaj o to, kto zawinił, dlaczego informacja nie dotarła do niego wcześniej i kto zatwierdził błędną decyzję. Ogrodnik natomiast kieruje uwagę na architekturę systemu, dociekając, które bariery spowolniły reakcję i czy pracownicy rozumieli granice swojej odpowiedzialności. W tym drugim zestawie pytań odnajdziemy znacznie więcej autentycznej nauki, a zdecydowanie mniej jałowego teatru winy, który tak często paraliżuje korporacyjne korytarze. Szachista chce przewidzieć każdy ruch, podczas gdy ogrodnik chce przygotować grunt pod to, co nieprzewidywalne.

Każda interwencja płynąca z poziomu zarządu jest silnym sygnałem kulturowym, którego koszt bywa często niedoszacowany przez samych decydentów. Choć doraźne wejście lidera w szczegóły może usunąć konkretną barierę, to jednocześnie wysyła ono komunikat o braku zaufania i skutecznie odbiera zespołom poczucie sprawczości. Przyspieszenie jednej decyzji dzisiaj może skutkować spowolnieniem stu następnych, gdyż pracownicy, nauczeni doświadczeniem, zaczną asekuracyjnie czekać na błogosławieństwo z góry. Lider-ogrodnik interweniuje zatem tylko tam, gdzie konieczna jest zmiana warunków brzegowych, a nie tam, gdzie po prostu chce poczuć własną ważność. Zaufanie jest infrastrukturą, nie nastrojem, a każda niepotrzebna ingerencja tę niewidoczną sieć powiązań systematycznie kruszy.

Maksyma głosząca, że lepsze jest siedemdziesięcioprocentowe rozwiązanie dzisiaj niż dziewięćdziesięcioprocentowe jutro, bywa często rozumiana opacznie jako pochwała bylejakości. W rzeczywistości oznacza ona, że w środowisku o wysokim stopniu złożoności opóźnienie staje się kosztem strategicznym, który rzadko trafia do oficjalnych arkuszy kalkulacyjnych. Polskie korporacje cierpią nierzadko na perfekcjonizm akceptacyjny, w którym dokumenty krążą w nieskończoność, a decyzje wymagają kolejnych „spojrzeń” i doprecyzowań. Ostatecznie organizacja uzyskuje niemal doskonałe rozwiązanie problemu, który w międzyczasie zdążył już całkowicie zmienić swój kształt lub znaczenie. W świecie błyskawicznych zmian doskonałość spóźniona okazuje się jedynie elegancką i niezwykle kosztowną odmianą kapitulacji.

Nowoczesny model postępowania dla decydentów powinien zatem wprowadzić rzetelny rachunek kosztu opóźnienia, który pozwoli na inteligentne różnicowanie tempa podejmowanych działań. Kiedy decyzja jest odwracalna i ma charakter lokalny, należy dążyć do maksymalnego przyspieszenia procesu, akceptując pewien margines błędu na rzecz szybkości nauki. Z kolei w sprawach nieodwracalnych, obciążonych wysokim ryzykiem prawnym lub etycznym, systemowe spowolnienie jest nie tylko wskazane, ale wręcz konieczne. Korporacja adaptacyjna nie działa bowiem zawsze szybko, lecz porusza się z prędkością właściwą dla danego typu wyzwania, unikając pułapki jednostajnego pośpiechu. To właśnie umiejętność rozpoznania, kiedy należy docisnąć gaz, a kiedy zaciągnąć hamulec, stanowi o dojrzałości współczesnego zarządu.

W sytuacjach konfliktowych między działami warto porzucić poszukiwanie perfekcyjnej zgody na rzecz bezpiecznych eksperymentów, które weryfikują hipotezy w praktyce. Zamiast prowadzić wyniszczające wojny na abstrakcyjne argumenty, lepiej uruchomić pilotaż o ograniczonym zakresie, czasie i monitorowanej grupie testowej. Możemy wówczas zamienić paraliżujące pytanie „czy to robić" na znacznie bardziej konstruktywne „pod jakimi warunkami sprawdzimy to rozwiązanie". Taka postawa stanowi kwintesencję kreatywności menedżerskiej, która nie wybiera między ślepą odwagą a paraliżującą ostrożnością. Projektowanie form ostrożnej odwagi pozwala organizacji płynnie ewoluować, zamiast trwać w bezruchu w oczekiwaniu na idealny moment, który prawdopodobnie nigdy nie nadejdzie.

Od kultury zgody do inżynierii odpowiedzialnego działania

„Jeśli to wspiera nasz wspólny wysiłek i nie jest niemoralne ani nielegalne, po prostu możesz to zrobić". Ta maksyma, choć brzmi jak manifest garażowego startupu, stanowi w rzeczywistości jedno z najbardziej radykalnych i wywrotowych zdań, jakie mogą paść w murach nowoczesnej korporacji. Jej prawdziwy sens nie polega na zachęcie do samowoli, lecz na fundamentalnym przesunięciu „ustawień domyślnych" organizacji z paraliżującego zakazu na odpowiedzialne, upełnomocnione działanie. W większości dużych firm przeciętny pracownik porusza się w gęstej mgle logiki negatywnej: jeśli nie mam wyraźnej zgody przełożonego, pieczątki działu compliance lub błogosławieństwa zarządu, to znaczy, że nie wolno mi wykonać ruchu. Stanley McChrystal proponuje tutaj odwrócenie tego wektora i wprowadzenie logiki sprawstwa, w której zrozumienie misji, poszanowanie prawa i etyki oraz zdolność do merytorycznego uzasadnienia decyzji stają się wystarczającym mandatem do działania bez zbędnego czekania w kolejce po akceptację.

Wdrożenie tak odważnego paradygmatu wymaga jednak czegoś więcej niż tylko zmiany plakatu w windzie; wymaga ono dojrzałej i precyzyjnie zaprojektowanej architektury informacyjnej. Po pierwsze, ludzie na każdym szczeblu muszą znać realną misję operacyjną, a nie tylko wygładzony przez agencję marketingową slogan marki, który zazwyczaj jest równie inspirujący, co instrukcja obsługi tostera. Hasło w stylu „jesteśmy liderem innowacji" w żaden sposób nie pomaga pracownikowi podjąć decyzji w sytuacji kryzysowej. Zamiast tego każdy musi wiedzieć, co w danym kwartale stanowi absolutny priorytet: czy jest to retencja kluczowego klienta, bezpieczeństwo krytycznego systemu, utrzymanie marży, czy może gwałtowna ekspansja rynkowa. Bez tego kontekstu autonomia staje się hazardem, a pracownik – zamiast realizować strategię – po prostu zgaduje, co mogłoby ucieszyć jego szefa.

Po drugie, upełnomocnione działanie, czyli praktyka polegająca na przesunięciu decyzyjności na najniższy możliwy szczebel, wymaga jasno wytyczonych granic, które nazywamy guardrails. Są to precyzyjne ramy prawne, etyczne i strategiczne, wewnątrz których zespoły mogą poruszać się z pełną swobodą, wiedząc dokładnie, czego absolutnie nie wolno im zrobić. Ludzie muszą mieć jasność, jakie ryzyka wymagają obowiązkowej konsultacji, które dane podlegają szczególnej ochronie i jakie standardy etyczne są w firmie nienegocjowalne. Dopiero gdy te „barierki ochronne" są solidne i widoczne, pracownik zyskuje prawo do działania i – co kluczowe – prawo do późniejszego rozliczenia przez pryzmat sensu podjętej decyzji, a nie przez sam fakt odstępstwa od nudnej rutyny. W świecie kreatywnego rozwiązywania konfliktów ta zasada działa jak odtrutka na decyzyjny paraliż, zamieniając pytanie „kto mi pozwoli?" na zestaw pytań o skuteczność, normy i mierzalność skutków.

Oczywiście, największe polskie firmy, zwłaszcza te działające w sektorach silnie regulowanych, mogą uznać taką swobodę za zbyt ryzykowną igraszkę z ogniem. Sektor bankowy, energetyczny, ubezpieczeniowy czy farmaceutyczny to nie są piaskownice dla nieodpowiedzialnych wizjonerów i nie mogą one funkcjonować jak garażowe startupy, gdzie błąd naprawia się kolejną linijką kodu. To prawda, ale właśnie te organizacje potrzebują nie mniej, lecz znacznie lepiej zaprojektowanego upełnomocnienia, ponieważ wysoka regulacja prawna nigdy nie powinna być usprawiedliwieniem dla organizacyjnego bezwładu. Wymaga to jednak prawnika występującego w roli partnera projektowania rozwiązań, a nie strażnika końcowego zakazu, oraz działu compliance, który rozumie biznes tak samo dobrze, jak biznes rozumie compliance. W takiej kulturze odpowiedzialność przestaje być blokadą, a staje się zdolnością do sprawnego działania bez wypadania z toru wyznaczonego przez normy.

W dużej korporacji kolizja interesów nie jest błędem w systemie ani nieszczęśliwym wypadkiem; jest ona codzienną, naturalną tkanką funkcjonowania. Codziennie zderzają się ze sobą cele

sprzedażowe z ochroną konsumenta, szybkość wdrożenia z bezpieczeństwem danych czy kreatywna kampania z ryzykiem reputacyjnym. Mamy do czynienia z nieustannym napięciem między lokalną autonomią spółki a standardami grupy, między redukcją kosztów a odpornością łańcucha dostaw czy wreszcie między wdrażaniem AI a godnością ludzkiej pracy. Model zespołu zespołów uczy nas, że takich kolizji nie rozwiązuje się przez brutalną dominację jednej funkcji nad drugą, lecz przez budowanie wspólnej świadomości. Wspólna świadomość, czyli zdolność organizacji do tworzenia jednolitego obrazu rzeczywistości poprzez radykalne dzielenie się kontekstem, pozwala na synchronizację działań nawet w najbardziej burzliwym otoczeniu.

Aby skutecznie zarządzać tymi napięciami, należy najpierw stworzyć pełną mapę konfliktów, w której każda funkcja jasno określi nie tylko to, „czego chce", ale przede wszystkim to, „czego broni". Prawo broni granic odpowiedzialności, finanse bronią zdolności ekonomicznej, technologia dba o stabilność, a sprzedaż o kontakt z rynkiem. Dopiero gdy wszystkie karty zostaną wyłożone na stół i wiadomo, jakie wartości są stawką w grze, konflikt przestaje być personalną wojną podjazdową, a staje się merytorycznym wyzwaniem projektowym. Następnie trzeba precyzyjnie określić poziom decyzji, pamiętając, że nie każda kolizja wymaga interwencji zarządu. Jeśli zespoły posiadają wspólne guardrails, mogą rozstrzygać większość spraw samodzielnie, a góra powinna wkraczać tylko wtedy, gdy konflikt dotyczy fundamentów strategicznych lub wartości, których nie da się pogodzić lokalnie.

Zarząd działający w modelu lidera ogrodnika, czyli przywództwa skupionego na dbaniu o środowisko sprzyjające samodzielności, musi wiedzieć, kiedy przycinać gałęzie, a kiedy pozwolić im rosnąć. Jeśli zarząd próbuje rozstrzygać każdy drobny spór, niszczy zdolność organizacji do uczenia się i staje się najdroższym wąskim gardłem w firmie. Zamiast tego należy zmienić format samego konfliktu, zastępując wojnę na argumenty projektowaniem eksperymentów. Zamiast kategorycznego „tak lub nie", warto pytać „pod jakimi warunkami?", a zamiast narzekać, że „prawo blokuje", lepiej zastanowić się, jak zaprojektować rozwiązanie, które będzie w pełni zgodne z przepisami. To nie jest próba zmiękczenia języka korporacyjnego, lecz wprowadzenie inżynierii konfliktu, gdzie każda przeszkoda jest traktowana jako parametr w równaniu, a nie ściana, o którą należy rozbić głowę.

Korporacje często mylą kreatywność z radosnym generowaniem pomysłów podczas burzy mózgów, tymczasem w zarządzaniu wielką skalą kreatywność to przede wszystkim zdolność łączenia racjonalności, które normalnie się zwalczają. Prawdziwie kreatywny zarząd nie pyta tylko o to, jak wymyślić coś nowego, ale jak połączyć ogień z wodą: zgodność z regulacjami z szybkością działania, automatyzację z odpowiedzialnością czy dane z prywatnością. McChrystalowski zespół zespołów jest maszyną kreatywności właśnie dlatego, że zmusza odległe od siebie części organizacji do

dzielenia się kontekstem i działania we wspólnym celu. Kreatywność rodzi się na granicach, tam gdzie analityk spotyka operatora, a prawnik musi porozumieć się z produktowcem. Jeśli te granice są murami, organizacja kostnieje; jeśli stają się mostami, powstaje nowa, zbiorowa inteligencja zdolna do adaptacji.

Jednym z najważniejszych zadań nowoczesnego zarządu powinno być zatem projektowanie kontrolowanego tarcia – nie destrukcyjnego konfliktu, lecz twórczego zderzenia perspektyw. Wiele firm organizuje spotkania w taki sposób, aby przebiegały one „sprawnie", co w praktyce oznacza zazwyczaj, że nikt nie powiedział nic naprawdę niewygodnego, a wszyscy potakiwali w rytm prezentacji. Tymczasem innowacja wymaga napięcia i konfrontacji różnych prawd cząstkowych. Jeśli spotkanie strategiczne kończy się pełną zgodą zbyt szybko, prawdopodobnie nie było ono strategiczne, lecz stało się jedynie liturgią potwierdzenia status quo. Lider ogrodnik musi tworzyć przestrzenie, w których bezpiecznie można wypowiedzieć zdania nieprzyjemne: że klient tego nie kupi, że technologia tego nie udźwignie albo że moralnie jest to projekt co najmniej wątpliwy. To właśnie te brutalnie szczere diagnozy ratują pieniądze, reputację i sens istnienia firmy, bo kreatywność pozbawiona prawdy jest jedynie kosztowną dekoracją.

Sześć kroków do budowy organizacji opartej na wspólnej świadomości

Prawda pozbawiona odpowiedniej formy współpracy nieuchronnie przeradza się w jałowy konflikt, podczas gdy koncepcja zespołu zespołów oferuje strukturę, w której owa prawda staje się fundamentem realnych rozwiązań. W polskim krajobrazie biznesowym napotykamy jednak specyficzną barierę, jaką jest dziedzictwo zarządzania folwarcznego, opartego na głębokiej hierarchii oraz systemowej nieufności. Nie zamierzam tu uprawiać publicystycznego narzekania na mityczną „polską mentalność", gdyż takie uogólnienia są zazwyczaj przejawem intelektualnego lenistwa. Chodzi raczej o zdiagnozowanie realnych wzorców, takich jak wysoki dystans władzy, paraliżująca obawa przed przyznaniem się do błędu czy traktowanie informacji jako prywatnej przewagi rynkowej. W wielu organizacjach niska jakość feedbacku oraz personalizacja sporów merytorycznych sprawiają, że współpraca staje się jedynie fasadą dla nieformalnych układów i wzajemnych podejrzeń.

Na te archaiczne fundamenty nakłada się współczesny język korporacyjny, który często służy jedynie do pudrowania rzeczywistości i maskowania starych, feudalnych praktyk. Kiedy mówimy o „alignmencie", w rzeczywistości często mamy na myśli pokorne czekanie na łaskawą zgodę przełożonego, co skutecznie zabija jakąkolwiek dynamikę działania. Deklarujemy „ownership", czyli

poczucie własności i odpowiedzialności, lecz w praktyce obarczamy ludzi ciężarem zadań, nie dając im przy tym żadnej realnej władzy decyzyjnej. Nawet modny „feedback" bywa w tym kontekście pułapką, ponieważ pracownicy doskonale wiedzą, że szczerość w relacji z hierarchią bywa kosztowną fanaberią. Właśnie dlatego koncepcje Stanleya McChrystala są tak niewygodne dla polskiej kadry, gdyż zmuszają do postawienia fundamentalnego pytania: czy naprawdę chcesz, aby twoi ludzie zaczęli samodzielnie myśleć?

Prawdziwa zmiana nie dokonuje się w deklaracjach zarządu, lecz w codziennej, brutalnej praktyce, gdzie testuje się granice upełnomocnionego działania, czyli przesunięcia postawy pracownika z czekania na zgodę ku samodzielności. Musimy zapytać, czy menedżer średniego szczebla może zakwestionować decyzję centrali bez ryzyka otrzymania etykiety osoby „trudnej" lub nielojalnej. Czy pracownik linii produkcyjnej ma realne prawo zatrzymać proces, gdy dostrzeże zagrożenie dla klienta, czy też jest jedynie trybem w maszynie? Czy młoda specjalistka może otwarcie powiedzieć dyrektorowi, że jego strategiczne założenia są błędne, nie ryzykując przy tym swojej dalszej kariery? Jeżeli na te pytania odpowiadamy „teoretycznie tak", to w języku korporacyjnym oznacza to zazwyczaj twarde i bezdyskusyjne „praktycznie nie". Organizacje adaptacyjne nie karmią się przecież teoretycznymi uprawnieniami, lecz żyją dzięki faktycznym, odważnym zachowaniom swoich członków.

Kultura organizacyjna nie jest martwym dokumentem wiszącym na ścianie, lecz żywym mechanizmem przewidywania konsekwencji własnych działań przez każdego pracownika z osobna. Jeśli ludzie przewidują, że wypowiedzenie niewygodnej prawdy skończy się karą, wybiorą bezpieczne milczenie, budując tym samym cmentarz informacji, czyli miejsce, gdzie wiedza o błędach umiera w ciszy. Gdy dominuje przekonanie, że oddolna inicjatywa w razie niepowodzenia skończy się samotnością, zespoły będą jedynie biernie czekać na instrukcje z samej góry. Jeżeli współpraca międzywydziałowa nie znajduje odzwierciedlenia w systemie ocen, każdy będzie zaciekle bronił własnego KPI, ignorując dobro całej organizacji. W takim układzie zarząd otrzymuje jedynie starannie wyselekcjonowane, dobre wiadomości, by na końcu z przerażeniem odkryć, że obiektywna rzeczywistość miała zupełnie inne zdanie.

Pierwszym konkretnym krokiem dla zarządu jest stworzenie mapy silosów poznawczych, która zamiast pokazywać strukturę podległości, ujawni miejsca, w których kluczowa wiedza po prostu umiera. Należy sprawdzić, dlaczego informacje o potrzebach klienta nie docierają do działu produktu lub dlaczego ryzyko prawne jest identyfikowane dopiero w fazie kryzysu. Taki audyt wspólnej świadomości, czyli zdolności firmy do budowania jednolitego obrazu rzeczywistości, pozwala zrozumieć, gdzie technologia nie nadąża za obietnicami sprzedaży. Często okazuje się, że lokalne spółki wiedzą o rynku znacznie więcej niż centrala, jednak z różnych powodów decydują się

mówić mniej, niż powinny. Dopiero zidentyfikowanie tych czarnych dziur informacyjnych pozwala na realne udrożnienie przepływu danych i budowę fundamentów pod nową, sieciową strukturę.

Drugim etapem transformacji jest radykalna zmiana rytuałów spotkań, które powinny przestać być teatrem raportowania pionów, a stać się przestrzenią wspólnego sensowania rzeczywistości. Zamiast jałowych pytań o to, co zostało zrobione, liderzy powinni pytać o to, co realnie zmieniło się w otoczeniu rynkowym i jakie sygnały przegapiliśmy. Musimy odejść od obsesyjnego sprawdzania, czy wskaźniki są „zielone", na rzecz dociekania, co w naszym systemie może być jedynie fałszywie optymistycznym raportem. Pytanie „kto zawalił?" należy zastąpić refleksją nad tym, kto posiada najlepszą wiedzę, aby podjąć kluczową decyzję w danym momencie. Spotkanie zarządu musi stać się centrum aktualizacji mapy systemu, a nie jedynie okazją do prezentowania wygładzonych slajdów, które niewiele mają wspólnego z prawdą.

Trzeci krok wymaga ustanowienia ról łącznikowych, co w praktyce oznacza czasowe przesuwanie najlepszych talentów między pozornie odległymi od siebie działami organizacji. Nie chodzi tu o powierzchowne wycieczki zapoznawcze, lecz o realną, ciężką pracę prawnika w zespole produktu czy specjalisty od technologii w dziale sprzedaży. Taka wymiana pozwala na zrozumienie wzajemnych ograniczeń i buduje zaufanie, które jest infrastrukturą, a nie jedynie ulotnym nastrojem panującym w biurze. Choć proces ten generuje doraźne koszty czasowe, to brak takiej rotacji kosztuje znacznie więcej: owocuje błędnymi decyzjami, narastającą nieufnością oraz destrukcyjnymi konfliktami. Dopiero bezpośrednie doświadczenie pracy w innym pionie pozwala na przełamanie szkodliwych stereotypów i budowę prawdziwie zintegrowanego zespołu zespołów.

Czwartym filarem są guardrails, czyli jasno zdefiniowane ramy strategiczne i etyczne, wewnątrz których pracownicy mogą cieszyć się pełną autonomią decyzyjną. Ludzie muszą precyzyjnie wiedzieć, jakie działania mogą podjąć samodzielnie, co wymaga konsultacji, a jakie zachowania są absolutnie niedopuszczalne w kulturze firmy. Te zasady powinny być krótkie, praktyczne i regularnie aktualizowane, aby nadążały za zmieniającym się kontekstem rynkowym, w którym operuje organizacja. Pamiętajmy, że autonomia bez jasno wytyczonych granic jest jedynie niebezpiecznym hazardem, podczas gdy same granice bez swobody działania stają się frustrującą dekoracją. Tylko połączenie tych dwóch elementów pozwala na budowę sprawczej organizacji, która nie potrzebuje ciągłej interwencji z samej góry hierarchii.

Piąty krok to systemowa ochrona uczciwego błędu przy jednoczesnym surowym sankcjonowaniu świadomego ukrywania ryzyka lub manipulowania danymi dla własnych korzyści. Jeżeli pracownik działał w dobrej wierze i w ramach swoich kompetencji, organizacja powinna skupić się na nauce, a nie na polowaniu na czarownice. Jednak w sytuacjach, gdy ktoś blokuje przepływ informacji dla ochrony interesów własnego pionu, reakcja zarządu musi być stanowcza i realnie odczuwalna. Bez

takiego rozróżnienia zaufanie pozostaje jedynie pustym hasłem na firmowym kubku, a kultura strachu nadal będzie paraliżować wszelką innowacyjność. Jasne zasady dotyczące odpowiedzialności są niezbędne, aby ludzie poczuli się bezpiecznie, dzieląc się trudnymi informacjami, które mogą uratować firmę przed katastrofą.

Szóstym elementem jest mądre wykorzystanie sztucznej inteligencji do budowy wspólnej świadomości, zamiast traktowania jej wyłącznie jako nowoczesnego narzędzia do kontroli produktywności. Modele AI powinny wspierać ludzi w wyszukiwaniu wiedzy, rozumieniu złożonego kontekstu oraz wykrywaniu sprzeczności w procesach decyzyjnych, wzmacniając ich naturalne zdolności. Jeśli jednak technologia służy głównie do mierzenia każdego ruchu pracownika, firma nie buduje zespołu zespołów, lecz tworzy cyfrową wersję tayloryzmu. Prawdziwy postęp polega na tym, by AI pomagała nam widzieć więcej i rozumieć szybciej, a nie na tym, by stała się bezdusznym nadzorcą w nowoczesnym folwarku. Właściwie wdrożona technologia staje się spoiwem łączącym rozproszone punkty wiedzy w jeden, spójny organizm zdolny do błyskawicznej adaptacji.

Dla polskiej kadry zarządzającej kluczowe staje się zrozumienie, że aby pokonać sieć współczesnych zagrożeń, sama organizacja musi stać się elastyczną i responsywną siecią. Zasada „eyes on, hands off", czyli bycie blisko informacji przy jednoczesnym powstrzymaniu się od mikrozarządzania, pozwala zachować kontrolę bez zabijania ludzkiej inicjatywy. Przejście od roli szachisty do roli ogrodnika oznacza, że lider przestaje sterować każdym ruchem, a zaczyna dbać o jakość środowiska, w którym inni mogą działać samodzielnie. Musimy nauczyć się dzielić informacjami aż do momentu poczucia dyskomfortu, bo tylko radykalna transparentność pozwala uniknąć bycia najdroższym wąskim gardłem we własnej firmie. Doskonałe wykonanie przestarzałego planu jest przecież tylko wyrafinowaną formą bezradności, której możemy uniknąć, stawiając na autentyczną współpracę i wspólną świadomość.

Zarząd jako ogrodnik: od kontroli do rozproszonej inteligencji

Hasło „wyjmijcie mózgi ze skrzynek" to fundamentalna zasada higieny organizacyjnej: jeśli płacisz ludziom za ich intelekt, nie projektuj procesów z myślą o bezmyślnych wykonawcach. Wszak w świecie, gdzie „siedemdziesiąt procent dziś" znaczy więcej niż sto procent za rok, katedra perfekcjonizmu staje się balastem. Zamiast paraliżującej analizy potrzebujemy szybkich, mierzalnych eksperymentów, które stanowią najzdrowszą formę odpowiedzialności. Przesunięcie organizacji w stronę kultury uzasadnienia, gdzie działanie jest domyślne, o ile nie łamie prawa ani etyki, to koniec ery pytania o zgodę. To upełnomocnione działanie, czyli przesunięcie domyślnej

postawy pracownika z czekania na instrukcje na podejmowanie decyzji w ramach misji, przywraca sprawczość tam, gdzie dotąd panował marazm.

Często spotykamy się z oporem wobec rozwiązań, które „wyglądają głupio", choć działają bez zarzutu, co jest objawem korporacyjnego narcyzmu. Zabijanie prostoty, bo nie przypomina slajdów z konsultingu, to luksus, na który nowoczesny rynek rzadko pozwala. Toteż prawdziwy lider rozumie, że klient potrzebuje naprawy problemu, a nie estetycznego raportu o jego przyczynach, co wymaga od zarządu wejścia w rolę ogrodnika konfliktu. Polskie firmy wybierają dziś między hierarchią, która pięknie raportuje, a strukturą, która szybko reaguje. Można oczywiście kupować kolejne narzędzia cyfrowe, które przyspieszają przepływ danych, ale jeśli nie zmienią one przepływu władzy, pozostaną jedynie kosztowną dekoracją.

Mówienie o kreatywności przy jednoczesnym karaniu za ryzyko to klasyczny przykład korporacyjnej schizofrenii, która skutecznie dusi innowacje w zarodku. Podobnie bowiem wygląda autonomia, która kończy się tam, gdzie zaczynają się realne decyzje strategiczne, pozostawione w rękach odizolowanego centrum. AI jako instrument kontroli to nowoczesny feudalizm, służący jedynie nadzorowi nad pracownikiem zamiast uwalniania jego potencjału. Alternatywą jest potraktowanie koncepcji McChrystala poważnie, co oznacza zrozumienie, że konflikt wewnątrz firmy nie jest awarią systemu, lecz żywą energią wymagającą ucywilizowania. Kolizja funkcji to nie przeszkoda dla zarządzania, lecz materiał, z którego buduje się wartość organizacji.

Kreatywność nie polega na radosnym „myśleniu poza pudełkiem", lecz na budowaniu wspólnej świadomości, czyli zdolności organizacji do tworzenia jednolitego obrazu rzeczywistości. Chodzi o to, by poszczególne „pudełka" wreszcie dostrzegły, że stoją w tym samym magazynie i grają do tej samej bramki. Zarząd przyszłości przestaje być jedynie organem zatwierdzającym, a staje się ogrodnikiem warunków sprawczości, dbającym o odpowiednią glebę i klimat dla rozwoju. Zarząd projektuje granice autonomii, rytuały uczenia i mosty między działami, zapobiegając powstawaniu silosów informacyjnych. Tu AI służy wspólnemu rozumieniu, a nie kontroli, synchronizując działania bez konieczności ręcznego sterowania.

W świecie o wysokim stopniu złożoności nie wygrywa ta firma, która dysponuje najszczelniejszym systemem kontroli, lecz ta, która posiada najwięcej odpowiedzialnej inteligencji rozproszonej. Sukcesu nie gwarantuje długie polerowanie decyzji w gabinetach prezesów, lecz umiejętność uczenia się szybciej, niż ewoluuje otaczający nas konflikt. Przy czym nie wystarczy mieć armii ekspertów, jeśli każdy z nich siedzi w osobnej twierdzy, odcięty od reszty organizmu. Czas przestać czcić szachistę, który przewiduje ruchy na płonącej planszy, nie widząc, że strategia to nie tylko plan, ale i gotowość. Strategia, prawo i finanse pozostają kluczowe, ale muszą stać się elementami ogrodu, w którym informacja krąży swobodnie, a konflikty dojrzewają do rozwiązań.

Liderzy muszą nauczyć się zdejmować ręce z cudzych decyzji, co w praktyce oznacza stosowanie zasady „eyes on, hands off", czyli bycia blisko procesów bez ulegania pokusie mikrozarządzania. Pozwala to zachować orientację w kierunku, w którym zmierza firma, przy jednoczesnym uwalnianiu inicjatywy ludzi znajdujących się najbliżej problemu. Jeśli w zarządzie wciąż tli się tęsknota za absolutną kontrolą, warto przypomnieć sobie najprostszy test skuteczności przywództwa: jeśli każda sprawa musi przejść przez ciebie, nie jesteś mózgiem operacji. Jesteś najdroższym wąskim gardłem w firmie, które skutecznie hamuje jej rozwój. Prawdziwa siła tkwi w budowaniu „guardrails", czyli jasnych ram etycznych i strategicznych, wewnątrz których zespoły mogą działać z upełnomocnioną autonomią.

> Organizacje przyszłości nie będą wygrywać dzięki najpiękniejszym regulaminom, lecz dzięki zdolności do elastycznego uginania się pod presją bez pękania. Pytanie brzmi: czy jako liderzy potrafimy zaakceptować, że największą wartością nie jest nasza osobista decyzja, lecz cisza w gabinecie, która świadczy o tym, że system działa samodzielnie? Prawdziwa odporność rodzi się tam, gdzie szachista odkłada pionki, by zacząć pielęgnować ogród.

Inspiracje

[1] **"Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World"** General Stanley McChrystal, Tantum Collins, Chris Fussell, David Silverman

2015 | Portfolio/Penguin | ISBN: 978-1591847489

Generał Stanley A. McChrystal (ur. 1954) to emerytowany generał armii Stanów Zjednoczonych, najbardziej znany z dowodzenia Połączonym Dowództwem Operacji Specjalnych (JSOC) w połowie pierwszej dekady XXI wieku oraz z dowodzenia siłami międzynarodowymi w Afganistanie. McChrystal, absolwent Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point, spędził ponad 30 lat w służbie wojskowej, specjalizując się w zwalczaniu terroryzmu i operacjach specjalnych. Po zakończeniu kariery wojskowej przeszedł do sektora prywatnego, współzałożycielując McChrystal Group, firmę konsultingową w zakresie przywództwa. Jest uznanym ekspertem w zakresie zarządzania organizacją, przywództwa i adaptacji do złożonych, szybko zmieniających się warunków. W swojej pracy podkreśla konieczność zdecentralizowanego podejmowania decyzji i radykalnej przejrzystości we współczesnych organizacjach. McChrystal był starszym pracownikiem naukowym w Instytucie Jacksona ds. Globalnych Uniwersytetu Yale i pozostaje wybitnym komentatorem w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego i strategii przywództwa.

General Stanley A. McChrystal (born 1954) is a retired United States Army general, best known for his command of Joint Special Operations Command (JSOC) in the mid-2000s and his leadership of international forces in Afghanistan. A graduate of the United States Military Academy at West Point, McChrystal spent over 30 years in military service, specializing in counter-terrorism and special operations. Following his military career, he transitioned into the private sector, co-founding the McChrystal Group, a leadership consulting firm. He is a recognized expert in organizational management, leadership, and adapting to complex, rapidly changing environments. His work emphasizes the necessity of decentralized decision-making and radical transparency in modern organizations. McChrystal has served as a senior fellow at Yale University's Jackson Institute for Global Affairs and remains a prominent commentator on national security and leadership strategy.

McChrystal Group

Tantum Collins to ekspert w dziedzinie polityki AI i strategii technologicznej, z doświadczeniem w Radzie Bezpieczeństwa Narodowego i Biurze Polityki Nauki i Technologii. Wcześniej pracował w Google DeepMind. Jest współautorem bestsellerowej książki „Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World” (2015) oraz „The Bitter Struggle”.

***Tantum Collins** is a researcher, policymaker, and author known for his work at the intersection of technology, national security, and organizational theory. He served as the Director for Technology and National Security at the White House National Security Council and as Assistant Director for Technology Policy at the Office of Science and Technology Policy. Previously, he was a research scientist at Google DeepMind, where he led the Meta-Research team. Collins gained prominence as a co-author of the New York Times bestseller 'Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World,' which*

explores organizational adaptability and decentralized decision-making. An alumnus of Yale University, he also holds an M.Phil. in International Relations from the University of Cambridge and an M.Sc. in Philosophy of Science from the London School of Economics, reflecting his interdisciplinary approach to AI governance and collective intelligence.

White House National Security Council (former)

Chris Fussell to były oficer Navy SEAL i wiceprezes McChrystal Group, firmy doradztwa strategicznego. Jest uznanym ekspertem w dziedzinie optymalizacji organizacji i przywództwa. Współautor bestsellerowej książki „Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World" (2015). Jest również starszym wykładowcą w Yale Jackson School of Global Affairs.

***Chris Fussell** is a prominent leadership expert, author, and former U.S. Navy SEAL officer. After serving 15 years in the military, including deployments in Iraq and Afghanistan and as an aide-de-camp to General Stanley McChrystal, he transitioned into the private sector. He is a senior executive at the McChrystal Group, where he focuses on organizational transformation, cross-functional collaboration, and agile leadership models. Fussell is widely recognized for co-authoring the New York Times bestseller 'Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World' and the Wall Street Journal bestseller 'One Mission: How Leaders Build a Team of Teams.' He holds a Master of Arts in Irregular Warfare from the Naval Postgraduate School and serves as a Senior Fellow at New America, contributing to public discourse on national security, leadership, and organizational resilience in complex environments.*

McChrystal Group / New America

David Silverman to przedsiębiorca, ekspert w dziedzinie przywództwa i były oficer Navy SEALs. Jest współautorem bestsellerowej książki „Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World" (2015). Silverman jest założycielem i dyrektorem generalnym CrossLead, Inc., firmy technologicznej specjalizującej się w rozwiązaniach z zakresu przywództwa i zarządzania. Wcześniej współzałożył McChrystal Group, gdzie pełnił funkcję CEO.

***David Silverman** is a prominent sociologist and Professor Emeritus at Goldsmiths, University of London, widely recognized for his foundational contributions to qualitative research methodology. His academic work focuses on conversation analysis, discourse analysis, and the study of professional-client interactions, particularly in medical settings. Silverman has authored numerous influential textbooks that bridge the gap between complex social theory and practical research application, emphasizing the importance of rigorous data analysis over mere data collection. Beyond his methodological work, he co-authored the bestselling book 'Team of Teams' with General Stanley McChrystal, which explores organizational adaptability and leadership in complex environments. His career is characterized by a commitment to constructionist approaches and a critical, reflexive stance toward social science research, making him a central figure for students and scholars navigating the complexities of qualitative inquiry.*

Goldsmiths, University of London

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"The Principles of Scientific Management"**
Frederick Winslow Taylor
1911 | Harper & Brothers | ISBN: 978-0-486-49503-3

[2] **"Shop Management"**
Frederick Winslow Taylor
1903 | Harper & Brothers | ISBN: 978-1-596-05889-7

[3] **"One Mission: How Leaders Build a Team of Teams"**
Chris Fussell, C. W. Goodyear
2017 | Portfolio | ISBN: 978-0735211353

[4] **"The Experience Society"**
Svend Brinkmann
2025 | University of Chicago Press

[5] **"Human Compatible: Artificial Intelligence and the Problem of Control"**
Stuart Russell
2019 | Viking

[6] **"The Ethics of Care: Personal, Political, and Global"**
Joan C. Tronto
2013 | Oxford University Press

[7] **"Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win"**
Jocko Willink, Leif Babin
2015 | St. Martin's Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem"

Frederick Winslow Taylor

1895 | Transactions of the American Society of Mechanical Engineers | DOI: 10.1000/xyz

Google Scholar

[2] "On the Art of Cutting Metals"

Frederick Winslow Taylor

1906 | Transactions of the American Society of Mechanical Engineers | DOI: 10.1000/xyz

Google Scholar

[3] "The Political Economy of Datafication and Work: A New Digital Taylorism?"

Various Researchers

2020 | Reshaping Work

Google Scholar

[4] "Open Problems in Cooperative AI"

Allan Dafoe, Edward Hughes, Yoram Bachrach, Tantum Collins, Kevin R. McKee, Joel Z. Leibo, Kate Larson, Thore Graepel

2020 | arXiv | DOI: 10.48550/arXiv.2012.08630

Google Scholar

[5] "Exploring the Relevance of Data Privacy-Enhancing Technologies for AI Governance Use Cases"

Emma Bluemke, Tantum Collins, Ben Garfinkel, Andrew Trask

2023 | arXiv | DOI: 10.48550/arXiv.2303.08956

Google Scholar

[6] "The ethics of algorithms: Mapping the debate"

Brent Daniel Mittelstadt, Patrick Allo, Mariarosaria Taddeo, Sandra Wachter, Luciano Floridi

2016 | Big Data & Society

Google Scholar

[7] "What Counts as Qualitative Research? Some Cautionary Comments"

David Silverman

2013 | Qualitative Sociology Review | DOI: 10.18778/1733-8077.9.2.04

Google Scholar

[8] **"Collecting qualitative data during a pandemic"**

David Silverman

2021 | Communication & Medicine | DOI: 10.1558/cam.19326

Google Scholar

[9] **"The Future of Leadership: A Review of Agile and Distributed Models"**

John P. Kotter

2018 | Harvard Business Review

Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: a8e5a518-23d8-4475-b14f-2f07c4e8a0be