Dlaczego państwo musi przestać grać w szachy?

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje kryzys tradycyjnego modelu przywództwa, określanego mianem 'lidera-szachisty', który w obliczu współczesnej złożoności prowadzi do paraliżu decyzyjnego. Autor, odwołując się do doświadczeń generała Stanleya McChrystala, proponuje alternatywę w postaci 'lidera-ogrodnika'. Ten nowy paradygmat opiera się na ascezie kontroli, budowaniu wspólnej świadomości oraz projektowaniu architektury sprawczości zamiast mikrozarządzania. Tekst wyjaśnia, jak nowoczesna technologia może wzmacniać szkodliwe nawyki kontroli (Perry Principle) i dlaczego kluczowe jest wdrożenie zasady 'Eyes On, Hands Off'. Przejście od ręcznego sterowania do pielęgnowania ekosystemu zaufania jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania nowoczesnej administracji i organizacji w nieprzewidywalnym świecie.

This article examines the crisis of the traditional leadership model, known as the "chess leader," which, in the face of modern complexity, leads to decision-making paralysis. Drawing on the experiences of General Stanley McChrystal, the author proposes an alternative: the "gardener leader." This new paradigm relies on the asceticism of control, building shared awareness, and designing an agency architecture instead of micromanagement. The text explains how modern technology can reinforce harmful habits of control (the Perry Principle) and why implementing the "Eyes On, Hands Off" principle is crucial. Moving from manual control to cultivating an ecosystem of trust is essential for the smooth functioning of modern administration and organizations in an unpredictable world.

Współczesna organizacja, uwięziona w micie lidera-szachisty, staje w obliczu kryzysu własnej sprawczości. Artykuł analizuje, dlaczego tradycyjne, hierarchiczne modele zarządzania, oparte na mikrozarządzaniu i iluzji pełnej kontroli, zawodzą w obliczu bezczelnej złożoności dzisiejszego świata. Autor, czerpiąc z koncepcji Stanleya

McChrystala, proponuje radykalne przejście ku modelowi lidera-ogrodnika, który zamiast przesuwać pionki na planszy, projektuje ekosystem sprzyjający oddolnej sprawczości. Główna teza tekstu wskazuje, że prawdziwa skala i odporność organizacji nie wynikają z posiadanych zasobów czy precyzyjnych procedur, lecz z budowania wspólnej świadomości i ascezy kontroli. W świecie sieciowym, gdzie informacja płynie nieliniowo, lider musi przestać być ostatnią instancją każdej decyzji, stając się architektem warunków, w których inteligencja całego systemu może się w pełni rozwinąć. To przejście od mechanistycznego sterowania do zarządzania kulturą zaufania stanowi nie tylko wyzwanie operacyjne, ale fundamentalną przemianę etyczną, która decyduje o przetrwaniu nowoczesnych instytucji w erze algorytmów i nieprzewidywalnych kryzysów.

SŁOWA KLUCZOWE

lider-szachista | lider-ogrodnik | Stanley McChrystal | asceza kontroli | wspólna świadomość | architektura sprawczości | Perry Principle | mikrozarządzanie | złożoność systemu | decentralizacja | zespół zespołów | paraliż decyzyjny | rytualna nowoczesność | Eyes On Hands Off | kultura zaufania

Koniec ery szachisty: dlaczego kontrola zabija nowoczesność

Transformacja według koncepcji Stanleya McChrystala nie dotyczy wcale wymiany serwerów czy procedur, lecz samej wyobraźni władzy. Organizacje są wszak mistrzyniami rytualnej nowoczesności, potrafiącymi z wdziękiem wdrażać zwinne metodyki przy jednoczesnym zachowaniu mentalności pruskiego urzędnika. Można ogłosić decentralizację, a nadal myśleć jak absolutny monarcha, który jedynie przeniósł swój tron do cyfrowej chmury danych. Można też odmieniać przez wszystkie przypadki zaufanie, projektując jednocześnie procesy z ponurym założeniem, że każdy pracownik bez nadzoru dopuści się sabotażu. To fascynujące, jak łatwo potrafimy wyglądać jak przyszłość, myśląc w sposób typowy dla fabryki z początku ubiegłego wieku.

Metafora lidera-szachisty jest tak uwodzicielska, ponieważ odwołuje się do jednego z najstarszych i najbardziej szkodliwych mitów przywództwa. Zakłada on, że lider widzi więcej, rozumie lepiej oraz

przewiduje dalej, co daje mu naturalne prawo do przesuwania innych osób. Szachista siedzi nad planszą, chłodno analizuje układ figur i planuje kilka ruchów naprzód, wierząc w absolutną siłę własnego intelektu. Lider-szachista, czyli tradycyjny typ przywódcy kontrolujący każdy ruch podwładnych i traktujący ich jak figury na planszy, prowadzi w złożonym świecie do utraty zdolności odczytywania rzeczywistości. W tym modelu figury są całkowicie bierne, pozbawione własnej percepcji, lokalnej wiedzy czy choćby cienia twórczego sprzeciwu. Ich jedyną dopuszczalną doskonałością jest bezwzględne posłuszeństwo regułom ruchu narzuconym przez gracza.

Problem polega wszak na tym, że współczesny świat w niczym nie przypomina stabilnej, czarno-białej szachownicy o jasnych zasadach. Nie ma tu stałych pól, jednej planszy ani uprzejmego przeciwnika, który cierpliwie czeka, aż skończymy naszą wielogodzinną analizę. Złożoność bywa bezczelna i rzadko respektuje sztywne struktury organizacyjne, a zasady gry mogą ulec zmianie w połowie trwania partii. W świecie rzeczywistym figury nagle zaczynają myśleć, przeciwnik mutuje, a plansza płonie pod wpływem nieprzewidzianych kryzysów. Lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz staje się kustoszem martwej metafory. W takim chaosie próba ręcznego sterowania każdym elementem systemu prowadzi nieuchronnie do paraliżu decyzyjnego.

W Iraku ta klasyczna metafora zderzyła się bowiem z brutalną rzeczywistością w sposób niezwykle bolesny dla amerykańskiego dowództwa. McChrystal dysponował technologią, o której dawni generałowie mogli tylko marzyć, mając dostęp do obrazu z dronów i natychmiastowej łączności. Wszystkie te strumienie informacji wywiadowczej mogły wzmocnić organizację, ale stały się też potężną pokusą do uprawiania mikrozarządzania. Skoro widzę każdy szczegół na ekranie, to rodzi się we mnie naturalne, choć zgubne przekonanie, że powinienem nim sterować. To jest właśnie logika Perry Principle, wedle której sama widoczność procesów rodzi w liderze pragnienie ich całkowitej kontroli. Nowoczesna technologia nie znosi starej psychologii władzy, lecz często ją wzmacnia, tworząc iluzję wszechobecności.

Odpowiedzią na tę chorobę widoczności stała się słynna maksyma "Eyes On, Hands Off", będąca fundamentem nowoczesnego dowodzenia. Nie jest to bynajmniej wezwanie do ignorancji, lecz postulat ascezy kontroli, czyli świadomej rezygnacji lidera z potrzeby mikrozarządzania i ingerowania w szczegóły planów podwładnych. Lider ma używać swojego wglądu do rozumienia kontekstu, a nie do zawłaszczania cudzych, lokalnych decyzji. Informacja powinna służyć wspieraniu systemu i alokowaniu zasobów, a nie zamienianiu każdego problemu w petycję do tronu. W ten sposób rodzi się wspólna świadomość, czyli przejrzysty system wymiany informacji pozwalający każdemu zrozumieć szerszy kontekst działań, co jest warunkiem bezpiecznej decentralizacji.

Tu właśnie pojawia się lider-ogrodnik, czyli przywódca, który zamiast wydawać polecenia, pielęgnuje środowisko sprzyjające samodzielnemu podejmowaniu decyzji przez innych. Przeciwnicy tej metafory często ją karykaturują, widząc w niej jedynie miękkie, niemal pastoralne przywództwo dla ludzi unikających odpowiedzialności. Nic bardziej błędnego, bowiem dobry ogrodnik pracuje nieustannie, analizując glebę, wilgoć oraz relacje między poszczególnymi gatunkami. Nie rozkazuje on pomidorowi, aby rósł o konkretnej godzinie zgodnie z kwartalnym wskaźnikiem KPI dla procesu fotosyntezy. Zamiast tego tworzy optymalne warunki, bez których żadna roślina nie mogłaby w pełni rozwinąć swojego potencjału. To nie jest wycofanie władzy, lecz jej sublimacja w stronę architektury sprawczości, czyli projektowania systemowych ram, w których decyzje zapadają oddolnie.

Od szachisty do ogrodnika: jak budować skalowalną sprawczość

W nowoczesnej organizacji lider nie musi być wyłącznym autorem każdej decyzji, lecz staje się odpowiedzialny za ekosystem, w którym te decyzje mogą bezpiecznie kiełkować. Ta forma odpowiedzialności jest znacznie trudniejsza niż klasyczne wydawanie poleceń, ponieważ niemal całkowicie pozbawiona jest uwodzącej, wodzowskiej teatralności. Rozkaz jest widoczny, podpis pod dokumentem ma swój ciężar, a publiczna reprymenda czy nagły zwrot strategii dają złudne poczucie panowania nad chaosem. Pielęgnowanie kultury zaufania, czyli asceza kontroli polegająca na świadomej rezygnacji z mikrozarządzania, jest procesem mniej spektakularnym, ale paradoksalnie głębiej sprawczym. To nie jest abdykacja z władzy. To jej ostateczna sublimacja.

Lider-ogrodnik, zamiast przesuwać pionki na szachownicy, skupia się na ustalaniu rytmu wymiany informacji i dbaniu o wspólną świadomość, czyli przejrzysty system komunikacji pozwalający każdemu zrozumieć szerszy kontekst działań. Jego zadaniem jest ochrona przestrzeni, w której mówi się prawdę, oraz bezwzględne usuwanie barier między silosami, które hamują przepływ wiedzy. Rozpoznaje on chwasty proceduralne i ogranicza toksyczne zachowania, zanim te zdążą zainfekować kulturę pracy całego zespołu. Uczy poprzez zadawanie pytań, pokazując ludziom, jak mają myśleć, zamiast ograniczać się do instruktażu, co dokładnie mają w danej chwili robić. Organizacje bywają mistrzyniami rytualnej nowoczesności, ale prawdziwa skala wymaga porzucenia pozorów na rzecz systemowej higieny.

Właśnie dlatego generał Stanley McChrystal podczas słynnych odpraw O&I nie występował jedynie w roli chłodnego odbiorcy raportów. Jego obecność miała wymiar głęboko performatywny, ponieważ dzień po dniu pokazywał całej strukturze, jakie wartości stanowią fundament modelu

zespołu zespołów, łączącego zasoby dużej skali z elastycznością małych grup. Zwracał się do młodszych oficerów po imieniu, korzystając z przygotowanych list, aby skrócić dystans i nadać znaczenie każdemu ogniwu łańcucha. Zadawał pytania, które dawały analitykom szansę na zaprezentowanie ich unikalnych kompetencji przed całym dowództwem. W klasycznej, hierarchicznej kulturze wojskowej takie zachowanie mogłoby zostać odebrane jako próba kontroli, lecz w modelu ogrodnika staje się ono aktem włączenia w układ poznawczy.

Mamy tu do czynienia z przywództwem pedagogicznym, w którym lider nie tylko podejmuje kluczowe decyzje, ale przede wszystkim kształci zdolność decyzyjną całej organizacji. W starym modelu struktura miała być jedynie sprawnym przedłużeniem myśli lidera, co nieuchronnie ograniczało jej wzrost do granic jego osobistej uwagi. Jeśli lider pozostaje jedynym źródłem rozumu, organizacja dusi się w ciasnych ramach jego poznawczych ograniczeń i czasowych deficytów. Dopiero gdy lider buduje zdolność samodzielnego rozumowania u innych, system zyskuje szansę na rozwój wykraczający poza jego bezpośredni zasięg. To jest właśnie prawdziwa skala, rozumiana jako zdolność systemu do działania zgodnego z intencją bez konieczności ciągłego dotyku centrum.

Ta fundamentalna zmiana paradygmatu bywa niezwykle bolesna dla przywódców wychowanych w kulcie heroizmu i sprawstwa opartego na sile jednostki. W polityce, administracji i biznesie wciąż dominuje archaiczne wyobrażenie lidera jako kogoś, kto musi osobiście wziąć sprawy w swoje ręce. Problem polega na tym, że współczesna złożoność jest bezczelna i zbyt wielowymiarowa, aby mogła zmieścić się w dłoniach jednego, choćby najwybitniejszego lidera. Hasło o braniu odpowiedzialności bywa moralnie wzniosłe, ale pozostaje organizacyjnie puste, jeśli nie towarzyszy mu pytanie o architekturę sprawczości, czyli projektowanie systemowych ram dla oddolnych decyzji. Lider, który wszystko bierze na siebie, może być odważny, ale w rzeczywistości staje się wąskim gardłem w lśniącej aureoli.

Model lidera-szachisty posiada jeszcze jedną, krytyczną wadę: systemowo produkuje on chroniczną zależność i wyuczoną bezradność podwładnych. Im częściej szef osobiście rozwiązuje lokalne problemy, tym skuteczniej uczy organizację, że jedyną drogą do sukcesu jest eskalacja każdego wyzwania na szczyt hierarchii. Każda drobiazgowa poprawka i każda autorytarna interwencja niszczą lokalną inicjatywę, sprawiając, że ludzie przestają czuć się właścicielami podejmowanych przez siebie działań. Z czasem obecność lidera staje się niezbędnym warunkiem jakiegokolwiek ruchu, a on sam zaczyna skarżyć się, że bez niego nic nie działa. To nie jest dowód jego wielkości, lecz akt oskarżenia przeciwko jego fatalnemu ogrodnictwu.

Organizacje zarządzane przez szachistów posługują się specyficznym językiem heteronomii, w którym sprawczość zawsze znajduje się gdzie indziej, zazwyczaj na górze. Dominują w nim frazy o

czekaniu na decyzję centrali, potrzebie uzyskania akceptacji czy lęku przed wychodzeniem przed szereg. Ten język nie jest niewinny, ponieważ z czasem pracownicy przestają odróżniać zwykłą ostrożność od postępującej impotencji decyzyjnej. Lider-ogrodnik wprowadza zupełnie inny kod komunikacyjny, pytając o cele, granice moralne i to, kto posiada najlepsze informacje najbliżej problemu. Zamiast kontrolować ruchy, pyta: Co musimy wiedzieć, aby ci zaufać?, budując system, który uczy się na własnych błędach i sukcesach.

Architektura sprawczości: jak zarządzać autonomią bez chaosu

Język, którym posługujemy się w nowoczesnych organizacjach, bywa przewrotny, ponieważ często zamiast wzmacniać odpowiedzialność centrum, skutecznie rozprasza on naszą zdolność rozumienia rzeczywistości. W takim układzie władza przestaje być ruchem pionowym, a staje się architekturą sprawczości, czyli przejściem od wydawania rozkazów do projektowania systemowych ram, w których decyzje zapadają oddolnie. W tym miejscu warto wprowadzić kluczowy wymiar prawny, który stanowi fundament każdego stabilnego systemu. Każda decentralizacja w instytucji publicznej musi wszak funkcjonować w ramach żelaznych zasad legalizmu, odpowiedzialności, przejrzystości, proporcjonalności oraz stałej kontroli. Nie można po prostu powiedzieć urzędnikom, aby działali według własnego uznania, o ile tylko wspiera to ogólnie pojęty cel. Państwo nie jest bowiem oddziałem specjalnym, a obywatel nie może stać się materiałem eksperymentalnym dla radosnej improwizacji administracyjnej.

To jednak wcale nie oznacza, że nowoczesna administracja musi działać z gracją lodowca, który porusza się wyłącznie pod naciskiem urzędowej pieczątki. Nowoczesne prawo organizacyjne powinno raczej tworzyć jasne pasy autonomii, precyzyjnie określając, kto może decydować i w jakich konkretnie warunkach. Niezbędne jest przy tym określenie wymaganej dokumentacji, możliwości późniejszej weryfikacji, granic dopuszczalnego ryzyka oraz obowiązku dzielenia się istotną informacją. Tak rozumiane upełnomocnienie jest w pełni zgodne z zasadami państwa prawa, o ile zostanie ono jawnie i rzetelnie zaprojektowane. Problemem wcale nie jest autonomia jako taka, lecz sytuacja, w której pozostaje ona nieopisana, nieprzygotowana lub, co gorsza, jedynie pozorna. Pozorna autonomia to patologia, w której kierownictwo zachęca do decyzyjności, ale po pierwszym błędzie karze tak surowo, jakby oczekiwało ślepego posłuszeństwa.

Nieopisana autonomia tworzy niebezpieczny chaos, ponieważ pracownicy zwyczajnie nie wiedzą, gdzie kończy się ich kompetencja, a zaczyna odpowiedzialność innych. Przygotowana autonomia natomiast harmonijnie łączy szkolenie, wspólną świadomość, ramy prawne, procedury eskalacji

oraz kulturę ciągłego uczenia się na błędach. To jest właśnie dojrzała forma decentralizacji, która pozwala systemowi oddychać bez ryzyka nagłego niedotlenienia struktur. W świecie biznesu analogiczna zasada dotyczy ładu korporacyjnego, w którym zarząd pod żadnym pozorem nie może abdykować ze swojej roli. Rada nadzorcza nie może udawać, że kultura organizacyjna jest jedynie spontaniczną pogodą, na którą nikt nie ma realnego wpływu. Compliance nie może być traktowane jako wrogi hamulec, lecz jako system wczesnego ostrzegania przed strukturalną katastrofą.

Jeśli jednak każda decyzja produktowa, komunikacyjna czy technologiczna wymaga mozolnej wspinaczki na sam szczyt hierarchicznej piramidy, firma sama organizuje własne spóźnienie. W dzisiejszej gospodarce platformowej i algorytmicznej czas reakcji bywa wszak kluczową częścią wartości, której nie wolno marnotrawić. Klient nie będzie przecież czekał na kolejną uchwałę komitetu sterującego, podczas gdy konkurencja już dawno wdrożyła lepsze rozwiązanie. Rynek nie czeka, aż skłócone departamenty wreszcie pogodzą swoje sprzeczne definicje sukcesu i podpiszą wspólny protokół rozbieżności. Cyberatak również nie czeka na interpretację zakresu odpowiedzialności, lecz bezlitośnie wykorzystuje każdą szczelinę w systemie obronnym. Złożoność jest bezczelna i nigdy nie respektuje struktury organizacyjnej, którą tak pieczołowicie wyrysowaliśmy na papierze.

Lider-ogrodnik, czyli przywódca pielęgnujący środowisko sprzyjające samodzielności, musi więc projektować granice autonomii z taką samą starannością, z jaką dawniej projektowano linie raportowania. Granica autonomii nie jest przecież kaprysem przełożonego, lecz fundamentalnym narzędziem świadomego zarządzania ryzykiem w zmiennym otoczeniu. Jeśli zespół dokładnie wie, jakie decyzje może podejmować sam, a jakie musi konsultować, organizacja przyspiesza bez utraty sterowności. Jeśli jednak tego nie wie, pojawiają się dwa skrajnie złe odruchy: paraliżująca, nadmierna ostrożność albo całkowita, niebezpieczna samowola. Pierwsza postawa skutecznie zabija tempo działania, natomiast druga nieuchronnie niszczy zaufanie, które jest spoiwem każdej zdrowej struktury. Dojrzała organizacja adaptacyjna musi za wszelką cenę unikać obu tych pułapek, balansując między swobodą a dyscypliną.

Słynna fraza McChrystala o działaniu wspierającym wspólny wysiłek brzmi jak radykalne uproszczenie, lecz w istocie zawiera ona trzy twarde warunki brzegowe. Po pierwsze, ludzie muszą rozumieć wspólny wysiłek, co wymaga budowania wspólnej świadomości, czyli przejrzystego systemu wymiany informacji o kontekście misji. Po drugie, muszą oni posiadać realną kompetencję oceny związku między swoim konkretnym działaniem a nadrzędnym celem całej instytucji. Po trzecie wreszcie, muszą znać normatywne granice moralne i prawne, których przekroczenie jest absolutnie niedopuszczalne w cywilizowanym systemie. Bez jasnej misji autonomia rozprasza się w lokalnych, często sprzecznych celach, które osłabiają impet całej organizacji. Bez odpowiednich

kompetencji staje się ona jedynie przypadkowością, a bez granic moralnych zmienia się w ogromne ryzyko nadużycia.

Model ogrodnika wcale nie polega na tym, że wszystko wolno, lecz na tym, że nie wszystko wymaga każdorazowego pozwolenia. To rozróżnienie jest absolutnie kluczowe dla nowoczesnej kultury administracyjnej oraz korporacyjnej, która często myli kontrolę z autentyczną odpowiedzialnością. Wiele organizacji błędnie uważa, że odpowiedzialne jest tylko to, co zostało formalnie zatwierdzone przez wyższą instancję. Tymczasem zatwierdzenie bywa często pustym rytuałem, w którym osoba podpisująca dokument nie ma lepszej wiedzy lokalnej, lecz jedynie wyższy status. Jej podpis niekoniecznie zwiększa jakość podejmowanej decyzji, a czasem służy jedynie do wygodnego rozproszenia winy w razie porażki. McChrystal słusznie zauważył, że jego zgoda na wiele decyzji taktycznych była jedynie formalnością, która niepotrzebnie zabierała cenny czas.

To jest upokarzające odkrycie dla każdego lidera, gdy uświadamia on sobie, że jego własna ważność stała się kosztem operacyjnym. Lider-ogrodnik powinien więc regularnie pytać siebie, które z jego decyzji naprawdę dodają wartość, a które tylko potwierdzają hierarchię. Warto zastanowić się, które zatwierdzenia realnie chronią misję, a które służą jedynie karmieniu własnego ego i poczucia kontroli. Które z otrzymywanych raportów pomagają zrozumieć system, a które są jedynie hołdem składanym centrum przez zastraszone peryferie? Które pytania otwierają myślenie podwładnych, a które uczą ich jedynie zgadywania preferencji szefa, by uniknąć niepotrzebnego konfliktu? To są pytania wyjątkowo niewygodne, ponieważ przenoszą one ocenę lidera z liczby podjętych decyzji na jakość zbudowanego przez niego systemu.

Współczesne przywództwo adaptacyjne jest w tym sensie mniej decyzyjne w starym stylu, ale za to znacznie bardziej odpowiedzialne systemowo. Lider nie musi być przecież ostatnią instancją każdej błahej sprawy, lecz musi być pierwszym strażnikiem warunków sensownego działania. Musi on pilnować, aby organizacja nie popadła w trzy groźne choroby: ślepotę silosów, lęk przed decyzją oraz fetysz kontroli. Ślepota silosów sprawia, że nikt nie widzi całości, a lęk przed decyzją powoduje, że wszyscy czekają na zbawienny sygnał z góry. Fetysz kontroli natomiast sprawia, że technologia nadzoru zaczyna zastępować zaufanie, co prowadzi do nieuchronnej degradacji relacji międzyludzkich. Te trzy choroby są ze sobą ściśle powiązane, tworząc elegancką, choć tragiczną spiralę organizacyjnego samozniszczenia, której trudno uniknąć.

Silosy osłabiają zaufanie, brak zaufania wzmacnia kontrolę, a nadmierna kontrola skutecznie osłabia autonomię i zniechęca do jakiejkolwiek inicjatywy. Brak autonomii zwiększa opóźnienia, co z kolei rodzi potrzebę jeszcze gęstszego raportowania, które ostatecznie wzmacnia izolację poszczególnych komórek. Dygresja o ogrodniku pozwala zobaczyć ten mechanizm jeszcze wyraźniej, jeśli wyobrazimy sobie człowieka codziennie wykopującego roślinę, by sprawdzić jej

korzenie. Robi to oczywiście z troski, wyposażony w arkusze kontroli, wskaźniki wilgotności oraz cały zespół do spraw monitoringu wzrostu. Po miesiącu takiej opieki roślina nieuchronnie umiera, a on tworzy komisję wyjaśniającą brak odporności biologicznej w swoim ogrodzie. W wielu organizacjach mikrozarządzanie działa właśnie w ten sposób, gdzie każda pojedyncza kontrola wydaje się racjonalnie uzasadniona.

Razem tworzą one jednak środowisko, w którym nic nie może zdrowo rosnąć, bo asceza kontroli została zastąpiona przez jej chorobliwy nadmiar. Oczywiście ogrodnik nie może być naiwny i musi chronić swój ogród przed szkodnikami, co w organizacji oznacza reagowanie na toksyczne zachowania. Niezbędne jest piętnowanie naruszeń etycznych, manipulacji informacją, ukrywania błędów oraz budowania lokalnych księstw, które szkodzą całości systemu. Zaufanie nie jest przecież brakiem sankcji, lecz przeciwnie – wymaga ono sprawiedliwych kar wobec tych, którzy to zaufanie cynicznie niszczą. W modelu adaptacyjnym nie można pozwolić, aby autonomia stała się parawanem dla chaosu, lenistwa albo pospolitych nadużyć władzy. Ogrodnik musi odchwaszczać, gdyż miękkość metafory wcale nie oznacza miękkości standardów, które muszą pozostać wysokie i niepodważalne.

W tym punkcie koncepcja McChrystala spotyka się z badaniami Amy Edmondson, ale także z klasycznym, republikańskim rozumieniem wolności jako braku arbitralności. Ludzie mogą działać samodzielnie tylko wtedy, gdy reguły gry są jasne, a władza nie karze ich w sposób kapryśny. Organizacja adaptacyjna potrzebuje sprawiedliwości proceduralnej, w której uczciwy błąd nie jest traktowany jak zdrada, a naruszenie norm nie jest zamiatane pod dywan. Lider-ogrodnik stanie się szachistą z konewką, jeśli nie zrozumie, że jego rolą jest projektowanie wolności, a nie jej reglamentowanie. Tylko wtedy system może osiągnąć stan dynamicznej równowagi, w której sprawczość jednostek służy wspólnemu dobru, nie generując przy tym niszczycielskiego chaosu. Ostatecznie to właśnie jakość zaprojektowanej architektury decyduje o tym, czy organizacja rozkwitnie, czy też zapadnie się pod ciężarem własnych procedur.

Od szachisty do ogrodnika: nowa rola lidera i eksperta

Bez zaufania każda deklaracja o współpracy staje się jedynie pustym sloganem, a w środowisku pełnym arbitralnych decyzji taki slogan brzmi jak wyjątkowo irytująca forma hipokryzji. Lider szachista, czyli tradycyjny typ przywódcy kontrolujący każdy ruch podwładnych niczym figury na planszy, instynktownie obawia się silnych osobowości, chyba że dają się one łatwo ustawić w szeregu. Z kolei lider ogrodnik, budujący środowisko sprzyjające samodzielności, wręcz potrzebuje ludzi o mocnym kręgosłupie, ponieważ jego sukces zależy od ich zdolności do autonomicznego

działania. Ta zmiana paradygmatu całkowicie odwraca logikę rekrutacji oraz awansu, która w tradycyjnych strukturach bywa często fasadowa. W organizacji szachisty najwyżej wspinają się bowiem ci, którzy najsprawniej odczytują intencje centrum, a nie ci, którzy najlepiej rozumieją zmieniającą się rzeczywistość.

W ekosystemie ogrodnika premiowani powinni być ci, którzy budują zaufanie, dzielą się informacją i potrafią działać lokalnie, mając przed oczami obraz całości. To potężna lekcja dla współczesnych ekspertów, którzy w modelu zespołu zespołów – strukturze łączącej skalę korporacji z elastycznością małych grup – nie mogą być już tylko strażnikami hermetycznych sekretów. Ekspert musi stać się tłumaczem, ponieważ w świecie skrajnie złożonym wiedza zamknięta w niedostępnej kapsule staje się operacyjnie bezużyteczna i martwa. Niezależnie od tego, czy mowa o prawniku, analityku danych czy inżynierze, ich zadaniem jest zachowanie precyzji dyscypliny przy jednoczesnym udostępnieniu jej sensu innym. Takie podejście to nie banalizacja wiedzy, lecz jej uspołecznienie, które pozwala całej organizacji podejmować po prostu lepsze i bardziej świadome decyzje.

Oczywiście, krytycy modelu ogrodniczego podniosą larum, twierdząc, że taka wizja przywództwa nieuchronnie prowadzi do rozmycia odpowiedzialności i osłabienia dyscypliny. Istnieje realne ryzyko, że hasła o autonomii staną się dla kierownictwa wygodną zasłoną dymną, pozwalającą unikać trudnych konfrontacji i bolesnych, lecz koniecznych decyzji. Bywa przecież, że zespoły pod sztandarem adaptacji bronią własnego chaosu, a nadmiar komunikacji zamienia się w informacyjny szum, który paraliżuje działanie zamiast je wspierać. Lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz kustoszem martwej metafory, jednak jego przeciwieństwo nie może być słabe. Jeśli asceza kontroli, czyli świadoma rezygnacja z mikrozarządzania, zostanie pomylona z abdykacją, organizacja szybko zatonie w morzu niekończących się spotkań i wzajemnych pretensji.

Właściwą odpowiedzią na te zagrożenia nie jest powrót do autorytarnego szachisty, lecz osiągnięcie dojrzałości przez lidera ogrodnika, który musi być twardy tam, gdzie to konieczne. Przywództwo ogrodnicze wymaga precyzji w określaniu celów, jasności w wyznaczaniu granic oraz konsekwencji w egzekwowaniu przyjętych wartości i sankcji. Wspólna świadomość, czyli przejrzysty system wymiany informacji pozwalający rozumieć szerszy kontekst, nie oznacza wcale, że każdy musi brać udział w każdej dyskusji. Chodzi o to, by właściwa informacja trafiała do właściwych ludzi z prędkością pozwalającą na skuteczne działanie w ich lokalnym środowisku. Upełnomocnienie nie jest zatem prawem do decydowania o wszystkim przez wszystkich, lecz architekturą sprawczości, w której decyzje zapadają najbliżej kompetentnej wiedzy. Ogrodnik nie jest hipisem z konewką, lecz architektem warunków wzrostu i surowym strażnikiem granic swojego ogrodu.

Od szachisty do ogrodnika: jak zarządzać w złożonym świecie

Współczesna myśl o zarządzaniu, choć często uwięziona w gąszczu modnych haseł, coraz wyraźniej artykułuje potrzebę fundamentalnej równowagi. Badania nad organizacjami typu ambidextrous, czyli podmiotami dwuręcznymi, potrafiącymi łączyć sprzeczne cele, dowodzą, że przetrwanie wymaga jednoczesnej eksploatacji sprawdzonych procesów oraz odważnej eksploracji nieznanych terytoriów. Teorie dynamic capabilities sugerują z kolei, że prawdziwa przewaga konkurencyjna nie wynika z posiadanych zasobów, lecz ze zdolności wyczuwania zmian i sprawnego rekonfigurowania aktywów. Modele spod znaku agile czy lean startup akcentują wprawdzie szybkie iteracje i pętle informacji zwrotnej, lecz ich dojrzała forma nie ma nic wspólnego z radosnym chaosem. To raczej surowa dyscyplina eksperymentu, która pozwala uczyć się na błędach, zanim staną się one śmiertelnie kosztowne dla całego systemu.

W ten szeroki paradygmat wpisuje się metafora ogrodnika, spopularyzowana przez generała McChrystala, która rzuca wyzwanie tradycyjnemu modelowi kontroli. Model ten promuje zespół zespołów, czyli strukturę łączącą zasoby dużej skali z elastycznością małych grup operacyjnych, co pozwala na błyskawiczne reagowanie. Lider-ogrodnik nie rezygnuje bynajmniej z porządku, lecz zastępuje jego wariant mechaniczny porządkiem ekologicznym, znacznie lepiej przystosowanym do nieprzewidywalności. Porządek mechaniczny opiera się na naiwnym przekonaniu o pełnej przewidywalności poszczególnych części składowych maszyny. Tymczasem porządek ekologiczny, będący systemem naczyń połączonych, koncentruje się na zdrowiu relacji i jakości przepływów między elementami. Mechanizm wymaga od podwładnych bezwzględnej zgodności z instrukcją, podczas gdy ekosystem premiuje równowagę, różnorodność oraz zdolność do ciągłej regeneracji.

Różnica między tymi podejściami jest fundamentalna i wykracza poza sferę semantyki, dotykając samej istoty funkcjonowania struktur społecznych. Mechanizm naprawia się zazwyczaj przez prostą wymianę zużytej części, natomiast ekosystem leczy się poprzez subtelną zmianę warunków brzegowych. Maszynę można w dowolnym momencie zatrzymać, rozebrać na czynniki pierwsze i ponownie uruchomić bez utraty jej pierwotnej funkcji. Ekosystem natomiast trwa w ciągłym ruchu, mutuje pod wpływem bodźców i reaguje na otoczenie w sposób nieliniowy. Organizacje przyszłości będą zatem coraz mniej przypominać precyzyjne zegary, a coraz bardziej złożone organizmy poznawcze. To nie jest jedynie poetycki ornament, lecz opis strukturalnej zmiany środowiska, w którym przyszło nam działać.

Ta ewolucja powinna szczególnie niepokoić klasyczne administracje, które od dekad pielęgnują wizerunek lidera jako nieomylnego szachisty. Administracja kocha szachistów, ponieważ dają oni

kojącą iluzję porządku, gdzie każda decyzja ma swoje centrum, podpis i wyraźny ślad hierarchiczny. Organizacje są wszak mistrzyniami rytualnej nowoczesności, w której procedura często zastępuje realną sprawczość i odpowiedzialność za efekt. Ogrodnik wydaje się w tym świecie postacią niebezpiecznie nieuchwytną, wymykającą się prostym arkuszom kontrolnym i audytom. Jak bowiem skontrolować proces pielęgnowania kultury organizacyjnej lub rzetelnie wycenić poziom zaufania między pracownikami? Jak wpisać budowanie wspólnej świadomości w sztywny formularz sprawozdawczy, nie popadając przy tym w śmieszność?

To są realne pytania, które nurtują współczesnych decydentów, lecz nie mogą one służyć jako wygodna wymówka dla trwania w skostniałych strukturach. Nowoczesne państwo musi nauczyć się mierzyć i kontrolować nie tylko pojedyncze akty administracyjne, lecz przede wszystkim szerokie zdolności systemowe. Odporność na kryzysy, drożność kanałów informacyjnych oraz jakość współpracy międzyinstytucjonalnej powinny stać się przedmiotem poważnego governance, a nie tylko miękkiej publicystyki. Podobnie w świecie biznesu rady nadzorcze winny pytać nie tylko o bieżące wyniki finansowe, lecz o architekturę sprawczości. To przejście od pionowego wydawania rozkazów do projektowania systemowych ram decyzyjnych pozwala pogodzić wymogi formalne z potrzebą błyskawicznego reagowania.

Pytania o to, czy ludzie zgłaszają ryzyka przed katastrofą oraz czy decyzje zapadają na właściwym poziomie, mają charakter stricte strategiczny. Ignorowanie ich jest kosztowne, a w dobie globalnych turbulencji bywa wręcz śmiertelnie niebezpieczne dla trwałości całego przedsiębiorstwa. Wymaga to od lidera ascezy kontroli, czyli świadomej rezygnacji z mikrozarządzania na rzecz projektowania ram dla samodzielności zespołów. Należy zatem badać, czy system premiuje realną współpracę, czy może promuje szkodliwą lokalną optymalizację kosztem dobra wspólnego. Lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz kustoszem martwej metafory, która nie przystaje do rzeczywistości.

Przemiana lidera z szachisty w ogrodnika ma również głęboki wymiar etyczny, który często umyka uwadze teoretyków zarządzania. Szachista może traktować ludzi instrumentalnie, przesuwając ich po planszy jak bezwolne figury służące do osiągnięcia ostatecznego mata. Ogrodnik natomiast musi uznać, że ludzie są żywymi nośnikami kompetencji, sensu oraz indywidualnej odpowiedzialności za powierzone im zadania. Nie można przecież wyhodować ich autonomicznych decyzji za pomocą przemocy strukturalnej czy nadmiernej presji psychologicznej. Można jedynie stworzyć warunki, w których ich sprawczość stanie się racjonalna i w pełni zgodna z nadrzędną misją organizacji.

Takie podejście przesuwa przywództwo w stronę godności, gdzie człowiek przestaje być tylko końcówką procesu, a staje się aktywnym uczestnikiem poznania. Ma to twardy wymiar operacyjny, gdyż organizacja upokarzająca inteligencję swoich pracowników po prostu marnuje kapitał, za

który już zapłaciła. Jedna z najmocniejszych maksym morskich głosi, że żaden kapitan nie popełni błędu, jeśli ustawi swój okręt burta w burtę z wrogiem. W interpretacji McChrystala nie chodzi tu o brawurę, lecz o jasność intencji, która pozwala na improwizację w chaosie walki. Jest to idea mission command, czyli dowodzenia przez cele, gdzie dowódca określa zamiar, a podwładni dobierają optymalne sposoby jego realizacji.

Ten model dowodzenia, oparty na lojalności wobec intencji zamiast ślepego posłuszeństwa instrukcji, jest niezwykle przydatny dla nowoczesnej polityki publicznej. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje struktury organizacyjnej, dlatego sztywne ramy prawne tak często zawodzą w starciu z rzeczywistością. Strategie rządowe oraz polityki korporacyjne powinny jasno określać wartości i granice, zamiast próbować kazuistycznie przewidzieć każdy możliwy przypadek. Nadmiernie szczegółowe regulacje w środowisku złożonym często produkują absurd, ponieważ życie jest zawsze bardziej pomysłowe niż najbardziej pracowity legislator. Sztuka polega na tworzeniu ram, które dają orientację i odpowiedzialną swobodę, stanowiąc prawny odpowiednik wojskowego dowodzenia przez cele.

Oczywiście istnieją obszary, jak bezpieczeństwo lotnicze czy energetyka jądrowa, gdzie proceduralna precyzja pozostaje absolutnie niezbędna i nienegocjowalna. Niemniej jednak nawet w tych krytycznych sektorach nadmierna proceduralizacja pozbawiona kultury sensu może zawieść w najmniej oczekiwanym momencie. Procedura jest wszak pamięcią błędów przeszłości, a nie pełną mapą przyszłości, która dopiero wyłania się z mroku niepewności. Gdy ludzie traktują ją jak substytut myślenia, staje się ona groźnym fetyszem paraliżującym wszelką inicjatywę i zdolność do adaptacji. W epoce sztucznej inteligencji ta lekcja wymaga nowej ostrożności, gdyż algorytmy mogą niebezpiecznie wzmacniać instynkty lidera-szachisty.

Cyfrowe dashboardy i predykcje mogą dawać mu złudzenie wszechwiedzy, podczas gdy zielony dashboard bywa najsubtelniejszą formą samooszustwa w organizacji. Bez tej refleksji lider-ogrodnik szybko stanie się jedynie szachistą z konewką, który podlewa stare schematy nową technologią. Technologia może jednak wzmacniać lidera-ogrodnika, jeśli tylko zostanie zaprojektowana z myślą o wspieraniu rozproszonej inteligencji całego systemu. Kluczowe pytanie brzmi: czy model językowy pomaga pracownikom liniowym rozumieć kontekst i podejmować lepsze, bardziej autonomiczne decyzje? Czy AI ułatwia przepływ wiedzy między silosami, czy raczej staje się nowym narzędziem centralnego nadzoru i algorytmicznej presji?

Sztuczna inteligencja nie rozwiązuje problemu przywództwa, lecz go radykalnie przyspiesza, działając niczym turbina w piwnicy pełnej łatwopalnego gazu. Profesjonalny asystent AI powinien rozumieć zasadę McChrystala jako regułę epistemiczną, która zwiększa zdolność systemu do wspólnego rozumienia sytuacji. Jeżeli technologia staje się nowym centrum wiedzy, ale nie

rozprowadza kontekstu do krawędzi organizacji, odtwarza jedynie stary problem w cyfrowej formie. Prawdziwa wartość AI ujawnia się wtedy, gdy demokratyzuje ona dostęp do sensu, streszcza rozproszoną wiedzę i wskazuje ukryte zależności. Może ona stać się potężnym narzędziem budowania wspólnej świadomości, czyli przejrzystego systemu wymiany informacji pozwalającego rozumieć szerszy kontekst, nie popadając w paraliż.

Asceza władzy: dlaczego lider musi przestać być szachistą

Największy przeciwnik lidera, który aspiruje do roli ogrodnika, nie czai się w raportach kwartalnych ani w działaniach agresywnej konkurencji, lecz rezyduje głęboko w jego własnej psychice. Jest nim wewnętrzny szachista – ten natrętny, niemal obsesyjny głos podszeptujący, by zatwierdzić jeszcze tylko tę jedną, pozornie kluczową decyzję. To on każe poprawiać cudze plany, sprawdzać każdy detal i upewniać się, że świat kręci się dokładnie według autorskiego scenariusza, co w efekcie paraliżuje oddolną inicjatywę. Lider, który nadal próbuje być takim arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz staje się kustoszem martwej metafory. W ten sposób rodzi się mikrozarządzanie, czyli patologiczna praktyka polegająca na ingerencji w najdrobniejsze procesy operacyjne, często ukryta pod elegancką maską troski o jakość.

Prawdziwy lider ogrodnik musi przejść przez bolesny proces odmawiania własnej potrzebie dominacji, co w literaturze przedmiotu określa się mianem ascezy władzy. Nie jest to bynajmniej kolejna „miękka kompetencja” z modnego szkolenia, lecz fundamentalna przemiana moralna człowieka nowoczesności, wymagająca ogromnej dyscypliny wewnętrznej. Stanley McChrystal, formułując swoje tezy, uderza w same fundamenty tradycyjnego przywództwa, sugerując, że lider musi porzucić narkotyczną przyjemność bycia niezbędnym w każdej sprawie. Rezygnacja z części widzialnej kontroli jest bowiem jedyną drogą do uzyskania niewidzialnej, lecz potężnej skuteczności całego systemu. To nie jest wycofanie władzy, lecz jej sublimacja. Dopiero akceptacja faktu, że najlepsze decyzje zapadną bez jego bezpośredniego udziału, pozwala organizacji na osiągnięcie autentycznej sprawczości.

Można tu sformułować twardą maksymę dla współczesnej administracji, biznesu i struktur państwowych: jeśli każda istotna decyzja musi przejść przez biurko szefa, to nie zbudował on organizacji, lecz jedynie długą kolejkę interesantów. W sytuacji, gdy informacja płynie wyłącznie w górę, struktura przestaje przypominać żywy układ nerwowy, stając się raczej sztywnym i nieefektywnym kominem wentylacyjnym. Ludzie bojący się działać bez wyraźnej zgody nie są z natury nieodpowiedzialni, lecz zostali po prostu perfekcyjnie wytrenowani przez wadliwy system do

bierności. Jeśli centrum zawsze rości sobie prawo do nieomylności, peryferie szybko uczą się bezpiecznego milczenia, co jest prostą drogą do informacyjnej ślepoty. Rzeczywistość zawsze znajdzie inny kanał komunikacji, zazwyczaj bardziej kosztowny i bolesny dla samej góry.

Lider ogrodnik nie jest jedynie estetyczną metaforą, lecz twardą koniecznością w świecie, który przestał nagradzać monarszą prędkość podejmowania decyzji. Współczesna złożoność, czyli stan, w którym liczba zmiennych i ich wzajemnych powiązań uniemożliwia proste przewidywanie skutków, wymaga od nas rozproszonej percepcji. Szachista może wygrać partię na ograniczonej planszy, ale tylko ogrodnik potrafi utrzymać życie systemu w warunkach gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian pogodowych. W epoce algorytmów, sieci i kryzysów kaskadowych ta druga kompetencja staje się warunkiem przetrwania każdej nowoczesnej struktury. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje struktury organizacyjnej, toteż wymaga zaufania, wspólnego języka oraz szerokiego prawa do samodzielnego działania.

Każda wartościowa koncepcja organizacyjna posiada swojego demona karykatury, który wykrzywia jej pierwotny sens w oczach opinii publicznej i samych pracowników. Frederick Taylor został zapamiętany jako zimny oprawca z sekundomierzem, podczas gdy Agile bywa postrzegane jako niekończąca się mgła spotkań z kolorowymi karteczkami. Innowacyjność często redukuje się do przymusowego generowania entuzjazmu wobec niedojrzałych pomysłów, a partycypacja staje się przedłużonym sabatem konsultacyjnym bez realnego wpływu na rzeczywistość. W takim teatrze pozorów ostateczną decyzję i tak podejmuje ten, kto miał ją podjąć od samego początku, co buduje głęboki cynizm. Nawet model Team of Teams doczekał się swojej groteskowej wersji, czyli wizji organizacji bez granic, w której każdy może improwizować bez żadnej odpowiedzialności.

Taki źle odczytany cień koncepcji McChrystala sugeruje, że w świecie złożonym hierarchia jest zbędnym przeżytkiem, a nieustanny przepływ wszystkiego do wszystkich to uniwersalna recepta na sukces. Dojrzała obrona tej idei wymaga jednak uznania, że adaptacja nie jest wartością absolutną, którą należy stosować bezrefleksyjnie w każdym obszarze. Istnieją wszak sytuacje, w których ścisła standaryzacja ratuje życie, a każda próba improwizacji staje się śmiertelnie niebezpieczna dla otoczenia. Niektóre informacje muszą pozostać poufne, a pewne decyzje wymagają twardej centralizacji ze względu na ryzyko systemowe lub fundamentalne kwestie moralne. Kto tego nie rozumie, nie buduje organizacji adaptacyjnej, lecz strukturę skrajnie nerwową, podatną na każdy impuls zewnętrzny.

McChrystal nie twierdzi, że hierarchia jest złem samym w sobie, lecz wskazuje, że jako jedyny mechanizm poznania rzeczywistości jest ona w dzisiejszych czasach niewystarczająca. Hierarchia nadal pełni funkcje krytyczne: definiuje odpowiedzialność, rozstrzyga konflikty i wyznacza strategiczne priorytety całej grupy wobec otoczenia. Problem pojawia się w momencie, gdy

struktura ta zaczyna rościć sobie monopol na rozumienie świata, stając się strukturą opóźnienia zamiast wsparcia. Rozwiązaniem nie jest naiwne hasło „mniej hierarchii", lecz dążenie do większej inteligencji w relacji między pionem a poziomem. Organizacja adaptacyjna potrzebuje pionu, by utrzymać cel, oraz poziomu, by umożliwić swobodny przepływ wiedzy, co zapobiega tworzeniu wież dowodzenia odklejonych od terenu.

Pułapki sieci: dlaczego sama adaptacja nie wystarczy

Model zespołu zespołów, czyli struktura łącząca zasoby wielkiej skali ze zwinnością małych grup operacyjnych, jawi się jako obiecująca synteza nowoczesnego zarządzania. Ma ona godzić ogień z wodą: zachować strategiczną celowość molocha i drapieżną szybkość komandosa. Krytycy słusznie jednak zauważają, że sieć bywa równie patologiczna co skostniała hierarchia, a czasem nawet bardziej podstępna w swoich dysfunkcjach. Potrafi ona bowiem wzmacniać plotkę, rozmywać odpowiedzialność w oceanie wzajemnych konsultacji i reprodukować nieformalne układy władzy. W organizacjach formalnie płaskich często wyrastają nieformalni książęta, których nikt nie wybrał, ale których gniewu wszyscy starają się unikać. Sieć nie jest przecież magicznym procesorem mądrości, lecz jedynie inną geometrią działania, która sama w sobie nie gwarantuje sukcesu.

Jakość tej geometrii zależy od fundamentów: norm, zaufania oraz mechanizmów korekty, co staje się kluczowe w naszej epoce cyfrowej. Media społecznościowe dobitnie pokazały, że sieci potrafią demokratyzować głos, ale z równą pasją produkują paniki moralne i szczelne bańki informacyjne. Rynki finansowe udowodniły, że algorytmiczna współzależność zwiększa płynność, lecz jednocześnie potrafi błyskawicznie przyspieszać niszczycielskie kaskady spadków. Globalne łańcuchy dostaw, choć oferują niespotykaną efektywność, czynią cały system przerażająco podatnym na najmniejsze nawet zakłócenia w odległych portach. Nawet sieci terrorystyczne udowodniły, że zdolność do adaptacji może służyć celom skrajnie zbrodniczym i niszczycielskim. Sieć jest więc narzędziem, a nie wartością samą w sobie, co często umyka entuzjastom nowoczesnych struktur.

Słynne hasło, że aby pokonać sieć, trzeba samemu stać się siecią, nie niesie ze sobą żadnej obietnicy moralnej wyższości. Oznacza ono jedynie, że w środowisku sieciowym musimy posiadać porównywalną zdolność rekonfiguracji, lecz zawsze podporządkowaną misji i odpowiedzialności. To właśnie stanowi fundamentalną różnicę między strukturami takimi jak AQI a zreformowaną Task Force, która przeszła głęboką transformację. AQI była siecią przemocy, podczas gdy Task Force musiała stać się siecią odpowiedzialnego działania, zachowując przy tym rygor etyczny. Obie strony korzystały z rozproszenia i szybkości, jednak ich porządek normatywny dzieliła cywilizacyjna

przepaść, której nie zasypie żadna technologia. W organizacjach publicznych i korporacyjnych każda próba adaptacji musi być zatem traktowana przede wszystkim jako poważne pytanie etyczne.

Nie wystarczy przecież działać szybciej, jeśli ostatecznie zmierzamy w przepaść; trzeba działać słuszniej w warunkach gęstej niepewności. Samo tempo nie jest cnotą, a bywa jedynie przyspieszonym błędem, który w skali sieciowej replikuje się z prędkością światła. Tu pojawia się pierwszy poważny zarzut wobec kultury adaptacyjnej, która zbyt często przeobraża się w ideologię permanentnej, bezcelowej zmiany. Wiele współczesnych organizacji nadużywa języka złożoności, aby usprawiedliwić brak stabilności, brak planowania i unikanie jakiejkolwiek osobistej odpowiedzialności. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje struktury organizacyjnej, ale nie może być wymówką dla zarządów, które po prostu nie wiedzą, czego chcą. Organizacje są mistrzyniami rytualnej nowoczesności, gdzie zmiana struktury zastępuje realne rozwiązanie narastających problemów merytorycznych.

Hasło o konieczności bycia zwinnym bywa często jedynie eleganckim tłumaczeniem dla chaotycznego zarządzania priorytetami i braku elementarnej dyscypliny. W takim ujęciu adaptacja bez zakorzenienia staje się formą organizacyjnego ADHD, gdzie każdy nowy bodziec wywołuje gwałtowną, lecz bezmyślną reakcję. Prawdziwa adaptacja nie jest jednak takim chaosem, ponieważ opiera się na fundamencie wspólnej świadomości i misji. Wspólna świadomość, czyli przejrzysty system wymiany informacji pozwalający każdemu rozumieć szerszy kontekst, jest tu bezpiecznikiem chroniącym przed rozpadem. Zmiana nie jest wartością samą w sobie, lecz jedynie środkiem do adekwatnej odpowiedzi na ewolucję otaczającego nas środowiska. Mądrość lidera polega na precyzyjnym rozróżnieniu, co w strukturze ma być stabilną kotwicą, a co ruchomym żaglem.

Organizacja adaptacyjna musi posiadać stały rdzeń wartości oraz zmienną obwódkę taktyczną, która reaguje na bieżące sygnały z rynku. Jeśli wszystko w firmie jest stałe, organizacja nieuchronnie kamienieje i traci kontakt z rzeczywistością, stając się kustoszem martwej metafory. Jeśli jednak wszystko jest zmienne, system traci tożsamość i rozpada się na zbiór przypadkowych, często sprzecznych ze sobą działań. Drugi poważny zarzut wobec modelu sieciowego dotyczy kompetencji ludzi, którym powierza się prawo do samodzielnego decydowania. Decentralizacja zakłada optymistycznie, że osoby na dole struktury posiadają zdolność podejmowania optymalnych decyzji w sytuacjach kryzysowych. Rzeczywistość bywa jednak brutalna: pracownicy mogą być niedoświadczeni, przeciążeni lub po prostu pozbawieni kluczowych informacji systemowych.

Autonomia bez odpowiednich kompetencji nie jest obiecaną emancypacją, lecz niebezpiecznym hazardem operacyjnym, który może kosztować organizację przetrwanie. Architektura sprawczości, czyli przejście od pionowego wydawania rozkazów do projektowania systemowych ram działania,

pozwala pogodzić wymogi formalne z potrzebą błyskawicznego reagowania. Odpowiedzią nie jest jednak powrót do dusznej centralizacji, lecz głęboka inwestycja w to, co nazywamy kompetencją sytuacyjną pracowników. Organizacja musi szkolić ludzi nie tylko w sztywnych procedurach, ale przede wszystkim w rozumieniu celu, ryzyka oraz wzajemnych zależności. Model zespołu zespołów wymaga przygotowania do myślenia w ramach intencji lidera, co stawia przed kadrami zupełnie nowe wymagania rozwojowe.

Trzeci zarzut dotyczy zjawiska przeciążenia informacyjnego, które często mylone jest z pożądanym stanem wysokiej transparentności. Jeśli wszyscy pracownicy dostają wszystkie możliwe dane, paradoksalnie nikt nie rozumie już niczego, co dzieje się wokół niego. Organizacja zaczyna tonąć w niekończącym się potoku komunikatów, alertów, dashboardów i spotkań, które kradną czas potrzebny na realną pracę. Transparentność zamienia się wtedy w gęstą mgłę, w której liderzy mylą łatwy dostęp do informacji z ich głębokim rozumieniem. Wtedy zespół zespołów zostaje zredukowany do cyfrowego bazaru bodźców, gdzie szum informacyjny skutecznie zagłusza każdy istotny sygnał strategiczny. Lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz kustoszem martwej metafory.

Pułapki adaptacji: jak budować sieć bez chaosu i elitaryzmu

Współczesna organizacja cierpi na paradoks nadmiaru: każdy widzi jakiś fragment rzeczywistości, lecz niemal nikt nie jest w stanie dostrzec całości obrazu. Dojrzała wspólna świadomość, czyli przejrzysty system wymiany informacji, dzięki któremu każdy pracownik rozumie szerszy kontekst i cele całej organizacji, wymaga zatem precyzyjnego kuratorstwa danych. Nie mamy tutaj na myśli prymitywnej cenzury silosowej, lecz przemyślaną architekturę sensu, która pozwala odróżnić sygnał od szumu. Informacja musi być dostępna w sposób kontekstowy, warstwowy i operacyjny, co pozwala uniknąć paraliżu decyzyjnego. Ludzie powinni mieć świadomość, gdzie szukać szczegółów, ale nie mogą być nieustannie bombardowani każdym bitem danych generowanym przez system. Wszak nadmiar bodźców bywa równie paraliżujący jak ich całkowity brak, prowadząc do apatii zamiast do sprawstwa.

Codzienne odprawy operacyjne w Task Force były skuteczne nie dlatego, że zalewały uczestników oceanem danych, lecz dlatego, że tworzyły wspólną mapę sytuacji. Pozwalały one na bieżąco aktualizować priorytety i budować relacje między poszczególnymi węzłami sieci, co jest fundamentem nowoczesnego zarządzania. W erze sztucznej inteligencji to zadanie staje się jeszcze bardziej krytyczne, gdyż modele mogą pomagać w streszczaniu i hierarchizowaniu informacji.

Muszą one jednak służyć głębszemu rozumieniu procesów, a nie produkcji jeszcze większego hałasu informacyjnego, który zagłusza istotne sygnały. Lider-ogrodnik, czyli przywódca pielęgnujący środowisko sprzyjające samodzielnemu podejmowaniu decyzji, musi zatem dbać o drożność tych kanałów. Bez tej dbałości organizacja szybko zamieni się w cyfrowy bazar bodźców, gdzie nikt nie wie, co jest naprawdę istotne.

Czwarty zarzut wobec modelu sieciowego ma charakter prawny oraz etyczny, co często bywa pomijane w entuzjastycznych dyskusjach o zwinności. Zasada szerokiego dzielenia się informacją może bowiem kolidować z ochroną danych osobowych, tajemnicą przedsiębiorstwa czy bezpieczeństwem narodowym. To nie są błahe przeszkody, lecz twarde ramy, w których musi operować każda profesjonalna struktura. Nowoczesna organizacja adaptacyjna nie może usprawiedliwiać naruszeń prawnych hasłem skuteczności, gdyż byłaby to droga do katastrofy wizerunkowej i prawnej. Właśnie dlatego maksymę o dzieleniu się informacją aż do granicy prawa trzeba czytać jako prowokacyjne przesunięcie domyślności, a nie instrukcję ignorowania norm. Profesjonalizm wymaga, by udostępniać wiedzę tak szeroko, jak pozwalają na to bezpieczeństwo i cel, przy czym każde ograniczenie musi być uzasadnione realnym ryzykiem.

W administracji publicznej ta zasada powinna prowadzić do projektowania bezpiecznej interoperacyjności danych oraz jasnych mechanizmów audytu. W biznesie oznacza to dojrzałe data governance, które nie jest ani anarchią dostępu, ani feudalnym zamkiem pilnowanym przez dział IT. W nauce z kolei oznacza to otwartość badawczą połączoną z odpowiedzialnością za dane wrażliwe, co wymaga wysokiej kultury etycznej. Sektor bezpieczeństwa musi natomiast znaleźć kruchą równowagę między niezbędną tajnością operacyjną a wspólnym obrazem sytuacji dla wszystkich zaangażowanych stron. Dojrzała adaptacja nie niszczy norm, lecz potrzebuje ich jako stabilnego fundamentu, aby nie zgnić od własnej szybkości i braku hamulców. Organizacje są mistrzyniami rytualnej nowoczesności, ale w tym przypadku muszą postawić na autentyczną rzetelność prawną.

Piąty zarzut dotyczy nierówności statusu, która potrafi skutecznie zablokować przepływ nawet najcenniejszych informacji. Organizacja może formalnie ogłosić budowę wspólnej świadomości, ale jeśli kultura hierarchiczna pozostaje nienaruszona, ludzie o niższej pozycji nadal będą ukrywać niewygodną prawdę. W Task Force generał musiał aktywnie zapraszać młodego analityka do wypowiedzi, co wymagało świadomego gestu lidera obniżającego barierę statusu. W korporacji stażysta może mieć rację, ale często milczy wobec dyrektora, bojąc się naruszenia niepisanych zasad dworskiej etykiety. Pielęgniarka może dostrzec błąd lekarza, lecz nie zgłosi go z obawy przed reakcją, co w skrajnych przypadkach prowadzi do tragicznych skutków. Bez systemowej pracy nad

spłaszczaniem hierarchii statusu każda wspólna świadomość pozostanie jedynie kosztowną i pustą dekoracją.

To prowadzi nas bezpośrednio do związku między modelem McChrystala a koncepcją bezpieczeństwa psychologicznego. Nie ma mowy o wspólnej świadomości bez możliwości mówienia rzeczy niewygodnych, które burzą spokój przełożonych. Należy jednak pamiętać, że bezpieczeństwo psychologiczne nie jest tożsame z miłą atmosferą przy kawie, lecz jest zgodą na prymat prawdy nad komfortem hierarchii. Organizacje bardzo często wolą "dobrą atmosferę" od brutalnej prawdy, przy czym ta pierwsza bywa wtedy jedynie elegancką nazwą dla systemowego milczenia. Prawdziwe bezpieczeństwo psychologiczne bywa niekomfortowe, ponieważ pozwala ludziom otwarcie kwestionować absurdalne procedury, błędne wskaźniki czy mylne założenia liderów. Jest to inwestycja droższa emocjonalnie niż uśmiech na warsztacie integracyjnym, ale z pewnością tańsza niż spektakularna katastrofa wynikająca z ignorancji.

Szósty zarzut dotyczy nieformalnej polityki organizacyjnej, która w sieciach potrafi przybrać wyjątkowo toksyczne formy. W strukturze sieciowej informacja płynie szybciej, ale równie szybko rozprzestrzeniają się sojusze, mechanizmy wykluczenia i nieformalne narracje. Organizacja zdecentralizowana może stać się mniej przejrzysta, jeśli formalne ścieżki decyzyjne zostaną zastąpione przez niejasne układy towarzyskie. Wtedy zespół zespołów staje się arystokracją relacji, gdzie ci "wewnątrz" wiedzą wszystko, a reszta pozostaje jedynie formalnie uprawniona, lecz faktycznie niewidoczna. To ryzyko jest realne zwłaszcza w kulturach elitarnych, dlatego adaptacyjność wymaga jawnych reguł i stałego mapowania przepływów wiedzy. Lider-ogrodnik stanie się szachistą z konewką, jeśli nie zadba o to, by przy stole zawsze siedzieli ci, których wiedza jest kluczowa, a nie tylko ci, którzy mają odpowiednie znajomości.

Siódmy zarzut dotyczy mierzalności, ponieważ tradycyjne hierarchie są znacznie łatwiejsze do audytowania i rozliczania. W pionowej strukturze wiadomo dokładnie, kto podpisał dokument, kto zatwierdził budżet i kto ponosi odpowiedzialność za ewentualny błąd. Sieci są trudniejsze do oceny, bo ich wartość powstaje w relacjach, które wymykają się prostym arkuszom kalkulacyjnym. Jak zmierzyć zaufanie, jakość autonomii czy stopień zrozumienia misji w odległym węźle organizacji? Jak odróżnić genialną improwizację od zwykłego szczęśliwego przypadku, który może się już nigdy nie powtórzyć? To problem poważny, niemniej nie jest on nierozwiązywalny dla kogoś, kto potrafi wyjść poza schematy Taylora. Można przecież mierzyć czas reakcji, gęstość relacji roboczych czy szybkość uczenia się po incydentach, co daje znacznie lepszy obraz kondycji firmy.

Kult łatwej mierzalności jest jednym z dzieci Taylora, które dożyło epoki nowoczesnych dashboardów i ma się w nich świetnie. Organizacje mierzą to, co wygodne, a potem udają przed sobą i rynkiem, że mierzą to, co naprawdę ważne dla ich przetrwania. Zielony dashboard bywa

najsubtelniejszą formą samooszustwa, maskującą brak realnej zdolności do adaptacji w obliczu kryzysu. Wydajność czynności, liczba raportów czy czas odpowiedzi mogą być użyteczne, ale nie powinny przesłaniać istoty rzeczy. Prawdziwa asceza kontroli wymaga od lidera rezygnacji z tych prostych uspokajaczy na rzecz głębszej analizy jakościowej. Dopiero wtedy organizacja może przestać być kustoszem martwej metafory i stać się żywym, reagującym na zmiany ekosystemem, który nie boi się własnej złożoności.

Odporność zamiast brawury: jak budować bezpieczne państwo

Organizacje są mistrzyniami rytualnej nowoczesności, co najwyraźniej widać w ich obsesji na punkcie wskaźników, które rzadko dotykają sedna sprawy. Jeśli system nie mierzy realnej zdolności do adaptacji, może pochwalić się nienagannymi raportami, zachowując przy tym refleks godny muzealnego eksponatu. Zielony dashboard bywa najsubtelniejszą formą samooszustwa, usypiając czujność liderów przekonanych o własnej nieomylności i pełnej kontroli nad procesami. W tym miejscu warto jednak przywołać głosy sceptyków, którzy w bezkrytycznej wierze w zwinność i decentralizację widzą raczej zagrożenie niż szansę. Henry Mintzberg, wybitny teoretyk zarządzania, ostrzegał przed uniwersalnymi receptami strukturalnymi, dowodząc, że każda organizacja wymaga unikalnej konfiguracji i specyficznych mechanizmów koordynacji. Bez głębokiego zrozumienia typu otoczenia, w którym operujemy, każda próba reformy staje się jedynie powierzchownym przemeblowaniem.

Nawet Max Weber, postać często kojarzona z biurokratycznym chłodem, przypominał, że formalizacja i legalna racjonalność stanowią jedyną skuteczną zaporę przed arbitralnością osobistych rządów. Tymczasem Charles Perrow w swojej teorii normal accidents wskazywał, że w systemach ściśle sprzężonych katastrofy nie wynikają z pojedynczych błędów, lecz z samej architektury systemu. Diane Vaughan, analizując tragedię promu Challenger, wprowadziła pojęcie normalizacji dewiacji, czyli procesu, w którym organizacja stopniowo uznaje niebezpieczne odstępstwa za dopuszczalną normę. Dzieje się tak zazwyczaj dlatego, że wcześniejsze naruszenia procedur, o dziwo, nie zakończyły się natychmiastową i spektakularną katastrofą, budując fałszywe poczucie bezpieczeństwa. James Reason uzupełnił ten obraz modelem sera szwajcarskiego, ucząc nas, że bezpieczeństwo zależy od wielu nakładających się warstw obrony, a nie od samej dobrej woli jednostek na pierwszej linii.

Wspomniani myśliciele nie są przeciwnikami koncepcji McChrystala w prostym, dychotomicznym sensie, lecz stanowią dla niej niezbędny i otrzeźwiający korektyw. Przypominają nam dobitnie, że

adaptacja pozbawiona formalnych barier może generować zupełnie nowe, nieprzewidziane wcześniej rodzaje ryzyka systemowego. Autonomia, choć pożądana, musi posiadać wbudowane warstwy zabezpieczeń, które uchronią strukturę przed rozpadem w momencie gwałtownego kryzysu. Kultura sukcesu, tak hołubiona w nowoczesnych korporacjach, ma tendencję do wyciszania sygnałów ostrzegawczych w imię utrzymania tempa wzrostu. Szybkość działania, będąca fetyszem współczesności, zbyt często prowadzi do ignorowania subtelnych anomalii, które zwiastują nadchodzące załamanie całego układu. Sieć, zamiast rozprowadzać wyłącznie cenną wiedzę, może stać się kanałem dystrybucji zbiorowych złudzeń i błędnych przekonań.

Lider-ogrodnik, czyli przywódca pielęgnujący środowisko sprzyjające samodzielności, nie ogranicza swojej roli wyłącznie do symbolicznego podlewania roślin w słoneczne dni. Prawdziwy strateg buduje systemy drenażu, stawia solidne ogrodzenia, planuje rotację upraw i wdraża rygorystyczne procedury reagowania na niespodziewane choroby. Takie podejście pozwala nam wreszcie odróżnić autentyczną odporność od zwykłej, podszytej ignorancją brawury, która często udaje odwagę. Odporność nie polega na tym, że organizacja pędzi przed siebie mimo rosnącego ryzyka, lecz na zdolności do utrzymania funkcji mimo zakłóceń. Podczas gdy brawura liczy na heroizm wyjątkowych jednostek, odporność buduje systemy, w których zwykli ludzie mogą działać skutecznie pod presją.

Filozofia McChrystala jest bliska koncepcji antykruchości Nassima Taleba, czyli zdolności do czerpania korzyści z chaosu, jednak nie jest z nią tożsama. Organizacja antykrucha nie tylko wraca do stanu równowagi po wstrząsie, ale staje się silniejsza dzięki wystawieniu na zmienność i stresory. Niemniej w sektorze publicznym oraz w obszarach wysokiego ryzyka nie możemy bezrefleksyjnie celebrować wstrząsów jako okazji do nauki. Koszt nieudanego eksperymentu ponosi tutaj żywy człowiek: obywatel, pacjent, żołnierz, a czasem całe środowisko naturalne, co nakłada na nas szczególną odpowiedzialność. Dlatego bardziej adekwatnym pojęciem jest odporność adaptacyjna, rozumiana jako zdolność do rekonfiguracji przy jednoczesnym radykalnym ograniczaniu kosztów ewentualnych błędów.

Państwo nie jest startupem i nie może traktować swoich obywateli jak darmowych użytkowników wersji beta, testujących niedopracowane produkty na własnej skórze. Z drugiej strony, nowoczesna administracja nie może być skansenem procedur zaprojektowanych jeszcze w epoce papieru i atramentu. Rozwiązaniem jest kontrolowana adaptacja, wykorzystująca sandboxy regulacyjne, czyli bezpieczne środowiska do testowania innowacji prawnych, oraz precyzyjne upoważnienia. Potrzebujemy realnych centrów wspólnej świadomości, czyli systemów wymiany informacji pozwalających każdemu zrozumieć szerszy kontekst operacyjny w sytuacjach kryzysowych. Musimy nauczyć się działać szybciej bez porzucania fundamentów legalizmu, co jest zadaniem trudnym, lecz

absolutnie kluczowym dla przetrwania wspólnoty. Właśnie dlatego w dobie kryzysów potrzebujemy silnych i elastycznych instytucji, a nie tylko kolejnych, powierzchownych aplikacji mobilnych.

W biznesie sytuacja wygląda analogicznie: firma nie może pod hasłem adaptacji łamać regulacji, naruszać prywatności czy podważać zaufania swoich klientów. Jednocześnie nie wolno traktować działów compliance jako sakralnego młota, służącego do bezlitosnego zabijania każdej oddolnej inicjatywy czy lokalnej decyzji. Dojrzały compliance powinien być włączony w procesy na wczesnym etapie, pełniąc rolę edukacyjną i budując ramy dla bezpiecznej autonomii pracowników. W starym modelu prawnik pojawiał się na końcu, by powiedzieć „nie", natomiast w modelu zespołu zespołów pomaga on zaprojektować proces tak, by sukces był możliwy. Takie podejście wcale nie osłabia litery prawa, lecz czyni je operacyjnie inteligentnym i dostosowanym do wymogów współczesnego świata. Prawnik w organizacji adaptacyjnej przestaje być smokiem pilnującym mostu, a staje się architektem, który wyznacza granice bezpiecznej swobody.

Od szachownicy do sieci: jak budować organizacje odporne

Wielu obserwatorów słusznie podejrzewa, że za fasadą nowoczesnych metod zarządzania kryje się stary, hierarchiczny lęk. Zadaniem lidera w tak niepewnym świecie jest pomoc zespołom w działaniu bez wypadania z ram normatywnych, co stanowi fundamentalną różnicę między martwym legalizmem a legalizmem żywym. Ten pierwszy to zbiór zakazów paraliżujących inicjatywę, ten drugi zaś to etyczna busola, która pozwala nawigować w gęstej mgle niepewności. Koncepcja Stanleya McChrystala wymaga od nas jednak czegoś więcej niż tylko zmiany procedur; wymaga krytycznej refleksji nad kulturą militarnego przykładu, która bywa bezkrytycznie przeszczepiana na grunt cywilny. Niektórzy badacze i praktycy zarządzania z uzasadnioną nieufnością patrzą na importowanie metafor wojskowych do świata biznesu czy administracji publicznej. Słusznie ostrzegają oni, że wojna posiada swoją specyficzną, ekstremalną logikę, opartą na nieludzkiej presji, jasno zdefiniowanym przeciwniku i moralności decyzji podejmowanych w cieniu ostatecznego zagrożenia.

Organizacja cywilna nie jest polem walki, klient nie jest wrogiem, a obywatel nigdy nie powinien stać się celem operacji, nawet jeśli nazywamy ją targetowaniem. Konkurencja rynkowa to rzadko kiedy Al-Kaida w garniturze, a nadużywanie wojennej retoryki prowadzi nieuchronnie do brutalizacji języka zarządzania i niebezpiecznego usprawiedliwiania autorytaryzmu. To zastrzeżenie jest kluczowe, by nie wpaść w pułapkę militaryzmu. Jednak siła propozycji McChrystala tkwi w paradoksie: jego wnioski są w gruncie rzeczy głęboko antyautorytarne. Generał nie postuluje

przecież zwiększenia liczby rozkazów, lecz domaga się czegoś radykalnie odmiennego. Mówi o konieczności budowania zaufania, o dostarczaniu kontekstu zamiast instrukcji oraz o drastycznym ograniczeniu mikrozarządzania na rzecz poziomej współpracy. To jedna z najmniej koszarowych lekcji, jakie kiedykolwiek płynęły z armii do świata cywilnego. Nie należy więc bezmyślnie kopiować wojennej retoryki, lecz przenieść strukturę wglądu: w środowisku złożonym hierarchia musi nauczyć się symbiozy z siecią.

Współczesne paradygmaty naukowe z różnych dziedzin zdają się chórem wzmacniać tę tezę, tworząc solidny fundament pod nową architekturę sprawczości. Teoria złożoności, badająca układy o wielu zmiennych, bezlitośnie obnaża ograniczenia predykcji w systemach nieliniowych, gdzie mała zmiana może wywołać lawinę skutków. Ekonomia instytucjonalna oraz teoria kosztów transakcyjnych przypominają nam, że struktury organizacyjne są w istocie odpowiedzią na koszty pozyskiwania informacji, koordynacji działań i ryzyko oportunizmu pracowników. Socjologia organizacji z kolei wnikliwie bada zjawisko decouplingu, czyli momentu, w którym formalne reguły i procedury całkowicie rozchodzą się z codzienną praktyką działania. Antropologia instytucji rzuca światło na rolę rytuałów, statusu i nieformalnych norm, które często ważą więcej niż oficjalne schematy blokowe. Nauki prawne nieustannie przypominają o nieprzekraczalnych granicach uznania administracyjnego, odpowiedzialności i legitymacji władzy, bez których każda adaptacja staje się samowolą.

Psychologia poznawcza dostarcza nam kolejnych dowodów na to, że liderzy, niezależnie od talentu, podlegają błędom poznawczym, takim jak złudzenie kontroli czy nadmierna pewność siebie. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje struktury organizacyjnej, a lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz kustoszem martwej metafory. Badania nad cyberbezpieczeństwem i odpornością infrastruktury krytycznej dowodzą, że nowoczesne systemy muszą zakładać naruszenie swoich granic, a nie tylko obsesyjnie mu zapobiegać. Wszystkie te dyscypliny, choć posługują się odmiennymi językami, wskazują ten sam kierunek: nie buduj organizacji na podobieństwo kamiennego zamku, gdy zagrożenia wokół zachowują się jak wszechobecna mgła. Tutaj powraca postać Proteusza, mitycznego boga zmiany, który nie jest wyłącznie przeciwnikiem zewnętrznym, lecz przenika do wnętrza naszych struktur.

Proteuszem jest dziś własne otoczenie regulacyjne, technologiczne i społeczne, które zmienia się szybciej niż cykle planowania strategicznego. Proteuszem jest kryzys reputacyjny, który wybucha w ciągu kilku minut z powodu jednego niefortunnego nagrania w mediach społecznościowych. Proteuszem jest wyrafinowany cyberatak, który przenika do serca systemu przez najsłabsze ogniwo w łańcuchu dostawców. Proteuszem jest pandemia, która potrafi przemodelować zachowania całych społeczeństw w tempie, którego nie przewidział żaden model ekonometryczny. Proteuszem

jest wreszcie młode pokolenie pracowników, które z instynktowną niechęcią odrzuca hierarchię pozbawioną głębszego sensu. Nawet sztuczna inteligencja występuje w tej roli, rozsadzając dotychczasowe granice pracy poznawczej i podważając monopol ekspertów. Obywatel w epoce usług cyfrowych również staje się proteuszowy – nie chce być już petentem, lecz użytkownikiem oczekującym responsywności.

Próba związania Proteusza jedną, sztywną procedurą jest być może intelektualnie wygodna, ale w praktyce staje się operacyjnie śmieszna. Jednak odpowiedzią na zmienność otoczenia nie może być stanie się Proteuszem w sensie moralnym; organizacja publiczna i odpowiedzialny biznes muszą zachować swoją normatywną tożsamość. To właśnie tutaj zdolność do adaptacji spotyka się z ideą solidaryzmu i odpowiedzialności za całość. Wspólna świadomość, czyli system przejrzystej wymiany informacji pozwalający każdemu rozumieć szerszy kontekst, nie służy wyłącznie efektywności operacyjnej. Służy ona przede wszystkim ochronie dobra wspólnego: bezpieczeństwa ludzi, jakości świadczonych usług, zaufania obywateli oraz sensu samej pracy. Model McChrystala jest atrakcyjny nie dlatego, że obiecuje szybsze zwycięstwa, ale dlatego, że pozwala nie marnować zbiorowej inteligencji wspólnoty działania, która w tradycyjnych strukturach zostaje zduszona.

Kiedy patrzymy na polskie instytucje publiczne, samorządy czy wielkie korporacje, lekcja płynąca z zespołu zespołów bywa wyjątkowo niewygodna. Wiele z tych podmiotów jest nowoczesnych jedynie w warstwie dekoracyjnej, pozostając w istocie strukturami głęboko taylorowskimi. Organizacje te są mistrzyniami rytualnej nowoczesności: posiadają najdroższe systemy elektroniczne, ale ich mentalność wciąż tkwi w epoce fizycznego obiegu papieru i pieczątek. Tworzą opasłe strategie, ale nie potrafią zbudować wspólnej świadomości wśród pracowników liniowych. Powołują liczne komitety sterujące, ale nie potrafią wykreować zaufania poziomego między działami. Mają dostęp do wybitnych ekspertów, ale trzymają ich w szczelnych silosach, uniemożliwiając przepływ wiedzy. Liderzy w tych strukturach często mówią o autonomii, ale w rzeczywistości nagradzają jedynie przewidywalne posłuszeństwo. Zielony dashboard bywa tam najsubtelniejszą formą samooszustwa, maskującą brak realnych postępów.

Trzeba to powiedzieć ostro: wiele organizacji nie przegrywa dlatego, że świat stał się zbyt trudny do zrozumienia. Przegrywają, ponieważ ich własna, skostniała struktura utrudnia im bycie inteligentnymi i responsywnymi. Ludzie na dole struktury często wiedzą, co należy zrobić, ale nie mają odwagi mówić. Jeśli mówią, nikt na górze ich nie słucha, a jeśli ktoś słucha, to zazwyczaj nie posiada uprawnień do podjęcia decyzji. Ktoś inny ma uprawnienia, ale brakuje mu kontekstu sytuacyjnego, by ocenić ryzyko. Jeszcze inny menedżer ma kontekst, ale paraliżuje go strach przed odpowiedzialnością. Gdy w końcu zapada decyzja, system często karze jej autora za brak uprzedniego, formalnego błogosławieństwa ze strony hierarchii. Potem powstaje kolejny raport o

konieczności poprawy koordynacji, a instytucjonalny chomik biegnie dalej w swoim kole jałowych ćwiczeń strategicznych.

Krytyczna obrona koncepcji McChrystala polega na tym, by nie sprzedawać jej jako kolejnej mody menedżerskiej, którą można wdrożyć za pomocą zestawu kolorowych slajdów. Team of Teams nie jest naklejką, którą można przylepić na fasadę organizacji; to wymaganie radykalnej przebudowy jej metabolicznych procesów. Konieczna jest zmiana przepływu informacji, zmiana codziennych rytuałów, mierników sukcesu oraz granic autonomii. Trzeba zadać pytania, które bolą i uderzają w fundamenty władzy: kto realnie korzysta na utrzymywaniu silosów? Kto traci wpływy, gdy informacja staje się dobrem wspólnym? Kto boi się autentycznej sprawczości ludzi na najniższych szczeblach? Kto udaje ostrożność procesową tylko po to, by zachować iluzję kontroli? Bez udzielenia szczerych odpowiedzi na te pytania, każda próba transformacji pozostanie jedynie kosztownym teatrem dla zarządu.

Najważniejsza granica adaptacji jest zarazem jej warunkiem brzegowym: musi być ona zakorzeniona we wspólnym celu i niezmiennych normach. Organizacja nie powinna być płynna we wszystkim, co robi; ma być elastyczna tam, gdzie sytuacja wymaga ruchu, i niewzruszona tam, gdzie chodzi o fundamentalne wartości. Ma prawo szybko zmieniać taktykę, ale nie może cynicznie żonglować zasadami etycznymi. Decentralizacja decyzji nie może oznaczać rozproszenia odpowiedzialności w próżni. Dzielenie się informacją nie może naruszać godności ludzkiej ani bezpieczeństwa prawnego. Ufanie ludziom nie oznacza rezygnacji z egzekwowania wysokich standardów, a akceptacja dla uczciwych błędów musi iść w parze z surowym karaniem świadomych naruszeń. To jest właśnie inteligentniejszy porządek, a nie jego brak. W tym sensie McChrystal jest bardziej klasyczny, niż sądzą entuzjaści bezrefleksyjnej zwinności, i bardziej radykalny, niż chcą przyznać konserwatyści hierarchii.

Klasyczność tego podejścia objawia się w tym, że nie rezygnuje ono z celu, dyscypliny i odpowiedzialności. Radykalizm zaś polega na odebraniu centrum monopolu na myślenie i analizę rzeczywistości. Organizacja adaptacyjna nie jest anarchią; jest raczej republiką działania, w której występuje wspólny cel, rozproszone kompetencje i jasne granice normatywne. Lider w takim układzie nie jest królem wydającym wyroki, lecz strażnikiem warunków, w których wspólna sprawczość może się rozwijać. Lider ogrodnik stanie się szachistą z konewką, jeśli nie zrozumie, że jego rola polega na pielęgnowaniu ekosystemu, a nie na przesuwaniu ludzi jak martwych figur. Nie wystarczy zburzyć silosy, trzeba mozolnie budować mosty; nie wystarczy oddać decyzje, trzeba dostarczyć pełny kontekst; nie wystarczy zaufać, trzeba stworzyć warunki, w których zaufanie jest wyborem rozsądnym. Organizacja adaptacyjna nie jest drogą na skróty – to model dla instytucji dojrzalszych. Jeśli doświadczenie z Iraku potraktujemy tylko jako opowieść o operacjach

specjalnych, zmarnujemy szansę na zrozumienie mechanizmu, który dotyczy całego współczesnego świata, gdzie złożoność przestała być domeną wojny, a stała się naszą codziennością.

Od sztywnej hierarchii do sieci: jak państwo może zyskać układ nerwowy

Hierarchia stanowi naturalne środowisko dla administracji publicznej, samorządu, korporacji, uczelni, a nawet systemów energetycznych czy globalnych łańcuchów dostaw. Każda z tych struktur staje dziś przed brutalnym pytaniem, czy jej architektura decyzyjna jest szybsza od zmian otoczenia, czy jedynie elegancko opisuje własne spóźnienie. Państwo jest tu przypadkiem szczególnie trudnym, ponieważ nie może po prostu naśladować zwinnego startupu ani oddziału sił specjalnych. Musi ono działać legalnie, proporcjonalnie, jawnie i przewidywalnie, zachowując przy tym pełne poszanowanie dla praw jednostki. Organizacje są mistrzyniami rytualnej nowoczesności, lecz w obliczu kryzysu ta fasada pęka najszybciej.

Adaptacyjność państwa nie może opierać się na radosnej dowolności ani na eksperymentach przeprowadzanych kosztem obywatela. Nie wolno mu traktować danych wrażliwych jako surowca do nieograniczonej optymalizacji ani zastępować odpowiedzialności politycznej kulturą operacyjnej improwizacji. Właśnie dlatego potrzebujemy dojrzałej wersji modelu Team of Teams, czyli modelu organizacyjnego łączącego zasoby dużej skali z szybkością małych grup operacyjnych, co umożliwia zachowanie spójności strategicznej. Państwo musi stać się siecią zdolną do działania w ramach normy, tworząc ogród prawa zamiast dżungli uznaniowości. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje granic międzyresortowych, co czyni tradycyjne podziały pionowe bezużytecznymi.

Cyberatak nie pyta przecież, czy za odpowiedź odpowiada resort cyfryzacji, obrony, czy może prywatny operator usług kluczowych. Dezinformacja wyborcza również nie mieści się w kompetencji jednego urzędu, będąc jednocześnie kwestią bezpieczeństwa, dyplomacji oraz edukacji obywatelskiej. Podobnie kryzys migracyjny nie jest wyłącznie sprawą granicy, lecz angażuje samorządy, szkoły, rynek pracy i politykę międzynarodową. Powódź z kolei to nie tylko woda, ale skomplikowana logistyka, planowanie przestrzenne oraz psychologia zbiorowego lęku. Państwo pionowe wobec problemu sieciowego zachowuje się jak człowiek próbujący złapać mgłę widelcem.

Odpowiednikiem wspólnej świadomości, czyli przejrzystego systemu wymiany informacji pozwalającego rozumieć szerszy kontekst, powinno być w administracji międzyinstytucjonalne rozumienie sytuacji w czasie rzeczywistym. Nie chodzi tu o mnożenie jałowych narad międzyresortowych, które często stają się rytuałem informowania się o własnej bezradności.

Potrzebujemy trwałych centrów sensu, gdzie dane, wiedza lokalna i analiza ryzyka są łączone w jedną mapę działania. Taka mapa nie może być własnością jednego urzędu, gdyż natychmiast stałaby się narzędziem ochrony jego partykularnych interesów. Musi ona stanowić wspólne dobro instytucjonalne, oparte na jasnych upoważnieniach i pełnym audycie decyzji.

Samorząd w tym modelu przestaje być peryferiami, stając się kluczowym aparatem sensorycznym całego organizmu państwowego. To właśnie gmina widzi, gdzie centralna polityka publiczna traci kontakt z chodnikiem i realnymi potrzebami mieszkańców. Szkoła dostrzega kryzys psychiczny młodzieży znacznie wcześniej, niż zostanie on opisany w ministerialnej prezentacji. Ośrodek pomocy społecznej rozpoznaje konkretną twarz ubóstwa czy przemocy, zanim te zjawiska trafią do statystyk. Jeśli centrum traktuje samorząd jedynie jako wykonawcę poleceń, traci oczy i zdolność odczuwania rzeczywistości.

Nie oznacza to jednak naiwnej romantyzacji lokalności, która również bywa silosowa, bezwładna i zamknięta w lokalnych układach. Lokalna wiedza nie jest automatycznie mądra, gdyż bywa obciążona przesądem lub partykularnym interesem grup nacisku. W modelu adaptacyjnym chodzi o sprzężenie zwrotne, gdzie centrum dostarcza standardy i zasoby, a lokalność zapewnia kontekst. Jedno bez drugiego pozostaje kalekie, ponieważ państwo widzące tylko z góry myli mapę z krajobrazem. Państwo patrzące wyłącznie z dołu traci natomiast niezbędną skalę oraz spójność strategiczną.

Kluczową figurą nowoczesnej administracji powinien stać się oficer łącznikowy, będący tłumaczem między odmiennymi logikami instytucjonalnymi. Potrzebujemy ludzi, którzy potrafią budować mosty między ministerstwem a gminą, między prawnikami a technologami czy nauką a polityką. Tacy liderzy muszą posiadać realny autorytet oraz prawo do inicjowania działań, a nie tylko do przenoszenia notatek. Jeśli oficer łącznikowy jest jedynie kurierem, organizacja tylko udaje sieć, pozostając w sferze pozorów. Prawdziwa zmiana zaczyna się tam, gdzie pojawia się ambasador zaufania i szybkiego sensu.

Korporacje borykają się z podobnymi problemami, choć ich ograniczenia wynikają z nieco innych źródeł i metryk. Odpowiednikiem państwowego resortyzmu są działy broniące własnych celów, gdzie sprzedaż chce sprzedać, a prawo ograniczyć ryzyko. Produkt dąży do wypuszczenia nowej funkcji, podczas gdy technologia walczy o stabilność architektury i bezpieczeństwo. Każdy z tych celów jest racjonalny lokalnie, lecz ich suma często prowadzi do systemowej irracjonalności. Klasyczny silos nie jest bowiem błędem logicznym, lecz wyrazem braku szerszej perspektywy wewnątrz struktury.

Współczesny zarząd pragnie wzrostu i braku skandali, lecz często zapomina o realnym człowieku po drugiej stronie ekranu. Korporacyjny zespół zespołów nie powstanie jednak przez samo ogłoszenie hasła o współpracy międzyfunkcyjnej, które brzmi już jak banał. To sformułowanie jest tak nadużywane, że zasługuje na długi odpoczynek w sanatorium dla zużytych pojęć biznesowych. Prawdziwa transformacja wymaga ascezy kontroli, czyli świadomej rezygnacji lidera z potrzeby mikrozarządzania, co buduje autentyczną sprawczość zespołów. Dopiero wtedy architektura sprawczości pozwala na budowanie dynamiki reagowania na zmiany rynkowe.

Lider, który nadal próbuje być arcymistrzem kontroli, nie jest już strategiem, lecz kustoszem martwej metafory. Zamiast modelu szachisty, potrzebujemy lidera ogrodnika, czyli przywódcy pielęgnującego środowisko sprzyjające samodzielnemu podejmowaniu decyzji przez innych, co pozwala na szybszą adaptację organizacji. Taka zmiana paradygmatu uwalnia centrum od roli operacyjnego wąskiego gardła i pozwala na rozwój ekosystemu. Zielony dashboard bywa najsubtelniejszą formą samooszustwa, jeśli nie idzie za nim realna zmiana kultury organizacyjnej. Ostatecznie to nie struktura, lecz jakość relacji i przepływu informacji decyduje o przetrwaniu w świecie sieci.

AI jako narzędzie ogrodnika: jak uniknąć cyfrowej biurokracji

Prawdziwa współpraca międzyfunkcyjna nie jest jedynie kwestią dobrej woli, lecz wymaga precyzyjnej mapy wzajemnych zależności oraz celów nadrzędnych wobec lokalnych wskaźników efektywności. Zespoły produktowe i operacyjne muszą posiadać prawo do autonomicznego działania w granicach jasno zdefiniowanego ryzyka, przy czym kluczowa jest tu rola działów wspierających, które często decydują o tempie innowacji. Jeśli prawnicy dowiadują się o nowym rozwiązaniu tuż przed jego premierą, nieuchronnie stają się hamulcem postępu, budząc zrozumiałą frustrację u twórców. Gdy jednak uczestniczą w procesie od samego początku jako architekci bezpiecznej swobody, ich wiedza staje się potężnym akceleratorem, pozwalającym na odważniejsze kroki rynkowe. Podobnie bezpieczeństwo, wzywane dopiero po wystąpieniu incydentu, pełni jedynie rolę straży pożarnej, podczas gdy współprojektując system, staje się ono infrastrukturą odporności. Jeśli natomiast obsługa klienta jest traktowana wyłącznie jako koszt, firma traci swoje najczulsze czujniki, lecz traktując ją jako źródło wiedzy o rzeczywistości, zyskuje unikalną przewagę poznawczą.

W ten skomplikowany krajobraz wkraczają obecnie modele sztucznej inteligencji oraz algorytmy, które stają się pełnoprawnymi, choć specyficznymi uczestnikami zespołu zespołów. Nie

ograniczamy się już wyłącznie do koordynacji działań między ludźmi, bowiem coraz częściej współpracujemy z systemami streszczającymi dokumentację, wykrywającymi anomalie czy prognozującymi popyt. AI posiada potencjał, by stać się mostem budującym wspólną świadomość, czyli przejrzysty system wymiany informacji pozwalający każdemu członkowi organizacji zrozumieć szerszy kontekst jej działań. Niemniej jednak równie dobrze może ona zadziałać jako wzmacniacz istniejących silosów, tworząc nową kastę kapłanów modelu oraz rzeszę wykonawców jego niezrozumiałych rekomendacji. Wybór między demokratyzacją wiedzy a technokratyczną izolacją zadecyduje o tym, czy technologia skróci drogę od informacji do działania, czy jedynie przyspieszy produkcję raportów, których nikt nie czyta.

Organizacja aspirująca do działania w duchu adaptacyjnym powinna postrzegać sztuczną inteligencję jako element układu poznawczego, a nie jako magiczny mózg mający zastąpić ludzki osąd. Model językowy może wspierać wspólną świadomość poprzez syntetyzowanie rozproszonej wiedzy, tłumaczenie hermetycznych języków eksperckich oraz wskazywanie ukrytych sprzeczności między działami. Takie podejście wspiera upełnomocnione wykonanie, dając pracownikom znajdującym się najbliżej problemu błyskawiczny dostęp do niezbędnego kontekstu oraz granic dopuszczalnego ryzyka. Jeśli jednak AI zostanie sprowadzone wyłącznie do narzędzia służącego centrum do monitorowania i dyscyplinowania peryferii, niechybnie przeobrazi się w cyfrowego szachistę. Taki lider-szachista, czyli tradycyjny typ przywódcy kontrolujący każdy ruch podwładnych i traktujący ich jak figury na planszy, w wydaniu algorytmicznym staje się bardziej wydajny, lecz jednocześnie nieludzki i niebezpiecznie pewny siebie.

Największym zagrożeniem płynącym z wdrożenia AI w strukturach organizacyjnych jest złudzenie posiadania wspólnej świadomości, które maskuje brak rzeczywistego zrozumienia sytuacji przez ludzi. Fakt, że model potrafi wygenerować spójne i estetyczne streszczenie, wcale nie oznacza, iż organizacja jako całość pojęła naturę stojącego przed nią wyzwania. Zielony dashboard bywa najsubtelniejszą formą samooszustwa, ponieważ sygnały na ekranie nie przekładają się automatycznie na prawo pracowników do podejmowania realnych działań. Nawet jeśli agent automatycznie przesyła informacje między systemami, nie buduje to jeszcze zaufania między zwaśnionymi działami, które nadal mogą bronić swoich partykularnych interesów. Szybkość generowania raportów jest imponująca, wszakże rzadko idzie ona w parze z odwagą do kwestionowania założeń przyjętych przez algorytm, co prowadzi do paraliżu krytycznego myślenia.

Cyfryzacja przeprowadzona bez głębokiej zmiany architektury władzy oznacza zazwyczaj jedynie stworzenie szybszej i bardziej nieprzeniknionej biurokracji, co w administracji publicznej jest problemem szczególnie drażliwym. Algorytmy mogą wprawdzie wspierać wykrywanie nadużyć czy planowanie usług, niemniej algorytmiczne systemy decyzyjne muszą pozostać osadzone w prawie i

pełnej przejrzystości. Państwo nie może ukrywać swoich decyzji za parawanem modelu, twierdząc, że to system dokonał wyboru, ponieważ model nie jest suwerenem, lecz jedynie narzędziem epistemicznym. Jeśli zaczniemy traktować AI jak nowy ołtarz obiektywności, ryzykujemy powrót do tayloryzmu w wersji silikonowej, gdzie centrum wie wszystko, a człowiek jest jedynie wykonawcą. Wersja adaptacyjna zakłada, że technologia pomaga budować wspólną świadomość między instytucjami, przy czym ostateczne decyzje pozostają wyjaśnialne i zakorzenione w ludzkiej odpowiedzialności.

Wsparcie AI powinno trafiać bezpośrednio do lokalnego urzędnika, lekarza czy strażaka, dostarczając im niezbędnego kontekstu bez odbierania zdolności do samodzielnego, profesjonalnego osądu. Algorytm może pełnić rolę wewnętrznego oficera łącznikowego, który tłumaczy język prawa na język produktu lub język ryzyka na język zarządu, zapobiegając amnezji organizacyjnej. Dzięki temu możliwe jest wykrycie, że jeden dział rozwiązuje właśnie problem, który inny zespół opisał już dawno temu, co pozwala uniknąć marnotrawstwa zasobów. Istnieje jednak ryzyko, że każdy departament zbuduje własnego, odizolowanego asystenta, co doprowadzi do powstania fabryki błyskotliwych silosów. Błyskotliwy silos pozostaje nadal silosem, tyle że wyposażonym w lepszą składnię i bardziej przekonującą argumentację, co utrudnia jego dekonstrukcję przez liderów.

Skuteczny zespół zespołów, czyli model organizacyjny łączący zasoby dużej skali z elastycznością małych grup, wymaga w epoce AI sformułowania zupełnie nowych zasad współistnienia. Dane muszą być zarządzane jako zasób wspólnej misji, a nie własność plemienna poszczególnych działów, co wymaga od liderów ascezy kontroli. Asceza kontroli, czyli świadoma rezygnacja z potrzeby mikrozarządzania i ingerowania w szczegóły, buduje autentyczną sprawczość zespołów i uwalnia lidera od roli wąskiego gardła. Modele należy oceniać nie tylko pod kątem ich trafności technicznej, lecz przede wszystkim przez pryzmat ich wpływu na przepływ odpowiedzialności wewnątrz struktury. Użytkownicy liniowi muszą posiadać prawo do zgłaszania błędów modelu, a ich wiedza lokalna powinna być traktowana jako cenna korekta, nie zaś jako zbędne zakłócenie.

Wiele współczesnych instytucji generuje strategie, audyty i plany naprawcze w ilościach, które dawno już przekroczyły ich realną zdolność do jakiejkolwiek sensownej reakcji. AI może tę inflację radykalnie zwiększyć, oferując nam doskonałe raporty o przyczynach naszej bezczynności oraz syntetyczne podsumowania narastających opóźnień. Możemy doczekać się chatbotów, które w sposób niezwykle uprzejmy będą wyjaśniać obywatelowi, dlaczego procedura utknęła w martwym punkcie i nikt nie wie, co z nią zrobić. Byłaby to katastrofa estetycznie zaawansowana, w której informacja bez uprawnienia do działania staje się jedynie źródłem głębokiej frustracji pracowników

i klientów. Lekcja płynąca z doświadczeń McChrystala przypomina nam, że informacja musi iść w parze z upełnomocnieniem, inaczej staje się pustym rytuałem nowoczesności.

Dla świata nauki model zespołu zespołów oznacza konieczność przełamania silosów dyscyplinarnych bez jednoczesnego niszczenia rygoru badawczego, co jest zadaniem niezwykle karkołomnym. Współczesne wyzwania, takie jak zmiany klimatu czy bioetyka, nie mieszczą się w granicach jednego wydziału i wymagają współpracy prawników, informatyków oraz socjologów. Interdyscyplinarność nie może być jednak rozmową ludzi, którzy porzucili precyzję na rzecz ogólnego komfortu, lecz musi stanowić trudny przekład między silnymi dyscyplinami. Uczelnia bywa niestety mistrzynią silosu z aureolą, gdzie każda katedra broni własnego prestiżu i języka, traktując rygor jako mur oddzielający ją od rzeczywistości. Prawdziwa wiedza o złożonym świecie powstaje nie przez zniesienie specjalizacji, lecz przez organizację twórczego tarcia między różnymi dziedzinami wiedzy.

W służbie zdrowia pacjent nie jest przypadkiem przypisanym do jednego oddziału, lecz złożonym organizmem i historią społeczną, która wymaga zintegrowanego podejścia wielu specjalistów. Wspólna świadomość medyczna oznacza tutaj płynny przepływ informacji oraz bezpieczeństwo psychologiczne, pozwalające każdemu członkowi zespołu na zgłoszenie zauważonego ryzyka bez strachu przed hierarchią. Podobnie w edukacji, model adaptacyjny powinien skłaniać do wyjścia poza klasę jako izolowaną jednostkę pracy, ponieważ problemy ucznia mają często charakter wielowymiarowy. Szkoła działająca silosowo widzi jedynie oceny i frekwencję, podczas gdy szkoła adaptacyjna buduje pełny obraz sytuacji we współpracy z rodzicami i psychologami. Bez takiego całościowego spojrzenia system będzie jedynie karał objawy, zupełnie nie rozumiejąc mechanizmów, które je wyprodukowały w pierwszej kolejności.

Organizacje obywatelskie, działające często przy ograniczonych zasobach, mogą czerpać z modelu McChrystala naukę o budowaniu trwałych struktur bez kopiowania sztywnej, korporacyjnej hierarchii. Z kolei w polityce partyjnej lekcja ta jest najbardziej bolesna, gdyż partie często udają nowoczesne organizacje, będąc w rzeczywistości feudalnymi dworami skupionymi wokół lidera. W takim układzie lojalność zastępuje kompetencję, a wspólna świadomość jest mylona z bezrefleksyjnym powtarzaniem przekazu dnia, co niszczy zdolność państwową do rozwiązywania problemów. Partia szachisty produkuje jedynie działaczy czekających na sygnał z góry, podczas gdy partia ogrodnika kształtowałaby ludzi zdolnych do samodzielnego rozumienia spraw publicznych. Lider-ogrodnik, czyli przywódca pielęgnujący środowisko sprzyjające samodzielności innych, stanie się szachistą z konewką, jeśli nie zrozumie, że jego rolą jest ekosystem, a nie plansza.

Dla państwa demokratycznego wspólna świadomość musi wykraczać poza mury administracji i obejmować obywateli, którzy w sytuacjach kryzysowych stają się kluczowym elementem systemu

odporności. Komunikacja publiczna nie może być jedynie propagandą sukcesu, lecz powinna budować społeczne zrozumienie dla ryzyk oraz powodów podejmowanych, często trudnych decyzji. Państwo, które traktuje obywatela jak pionka na szachownicy, nie powinno być zdziwione, gdy w momencie próby tenże obywatel zacznie szukać własnej, alternatywnej planszy. Dojrzała komunikacja polega na "myśleniu na głos", czyli pokazywaniu racjonalności procesu decyzyjnego oraz granic posiadanej wiedzy, co buduje autentyczne zaufanie publiczne. W świecie pełnym złożoności zaufanie nie opiera się na udawaniu nieomylności, lecz na zdolności do wspólnego działania i korygowania błędów w świetle nowych faktów.

Złożoność jest bezczelna i nie respektuje struktury organizacyjnej, dlatego odporność regionów zależy od jakości sieci między samorządem, biznesem, uczelniami i mieszkańcami. Lokalna gospodarka nie rozwija się wyłącznie przez dotacje czy nową infrastrukturę, lecz przede wszystkim przez zdolność tych grup do wymiany wiedzy i wspólnego działania. Architektura sprawczości, czyli przejście od pionowego wydawania rozkazów do projektowania ram, w których decyzje zapadają oddolnie, pozwala pogodzić wymogi prawne z dynamiką zmian. Organizacje są mistrzyniami rytualnej nowoczesności, lecz w obliczu AI muszą zdecydować, czy chcą być sprawnymi mechanizmami kontroli, czy żywymi ekosystemami zdolnymi do nauki. Ostatecznie technologia nie zastąpi zaufania, które jest jedynym spoiwem pozwalającym zespołowi zespołów przetrwać w świecie, gdzie jedyną stałą pozostaje nieprzewidywalność.

Od sztywnej hierarchii do inteligentnego zespołu zespołów

Organizacja rozwija się nie przez odgórne dekrety, lecz przez organiczną zdolność aktorów do wspólnego uczenia się i błyskawicznego reagowania na nieprzewidziane wstrząsy. Kluczowe okazuje się tu budowanie zaufania, które wbrew pozorom nie jest sentymentalnym dodatkiem, lecz twardym mechanizmem obniżającym koszty transakcyjne każdej współpracy. Region może posiadać nienaganną strategię wykaligrafowaną na kredowym papierze, a jednocześnie dysponować siecią relacji, która w praktyce po prostu nie istnieje. W takim scenariuszu dokument staje się atlasem pozbawionym dróg – estetycznym, lecz całkowicie bezużytecznym artefaktem w obliczu rzeczywistego kryzysu. Prawdziwa odporność rodzi się bowiem w szczelinach między formalnymi strukturami, tam gdzie informacja o ryzykach i okazjach krąży swobodnie.

W świecie globalnych korporacji analogia ta nabiera szczególnego ciężaru, gdyż odporność łańcucha dostaw przestała być kwestią posiadania alternatywnych numerów do dostawców. Wynika ona raczej z widoczności głębokich zależności oraz prawa lokalnych jednostek do autonomicznego

reagowania, bez konieczności czekania na sygnał z odległego centrum. Ostatnie lata, naznaczone pandemią i napięciami geopolitycznymi, brutalnie obnażyły kruchość systemów zoptymalizowanych wyłącznie pod kątem kosztów i logistyki just-in-time. Świat uczy dziś ekonomię tego, co każdy doświadczony ogrodnik wie od pokoleń: gleba wyjałowiona przez pogoń za maksymalną wydajnością może dawać rekordowe plony, ale rachunek za tę eksploatację zawsze przychodzi z wysokimi odsetkami. Złożoność jest bezczelna i nie respektuje tabel w Excelu, które próbują zamknąć rzeczywistość w przewidywalnych kolumnach.

Z perspektywy prawa gospodarczego warto zauważyć, że organizacja adaptacyjna, czyli taka, która potrafi elastycznie dostosowywać się do zmian, paradoksalnie lepiej spełnia wymogi regulacyjne niż struktura sztywna. Compliance pojmowany jako pęczniejący segregator z martwymi procedurami jest jedynie współczesną Linią Maginota – imponującą wizualnie, lecz całkowicie bezbronną wobec dynamicznych zagrożeń. Nowoczesne regulacje dotyczące ESG, cyberbezpieczeństwa czy odpowiedzialności algorytmicznej wymagają bowiem żywego przepływu informacji między działami, a nie tylko formalnych polityk. Różnica między sukcesem a katastrofą polega na tym, czy organizacja dowiaduje się o naruszeniu z porannego audytu, czy też dostrzega je, zanim zdąży ono stać się publicznym skandalem. Compliance jako zespół zespołów staje się zatem systemem odpornościowym, a nie tylko biurokratycznym ciężarem.

Wszystko to prowadzi nas do zasadniczej tezy: model Team of Teams, czyli struktura łącząca zasoby dużej skali z elastycznością małych grup, nie jest jedynie modnym hasłem. To współczesna teoria instytucjonalnej inteligencji, która zakłada, że rozum organizacji nie polega na obecności genialnych jednostek na samym szczycie hierarchii. Prawdziwa mądrość instytucjonalna objawia się w zdolności do wykrywania słabych sygnałów w wielu miejscach jednocześnie i przekształcania ich we wspólny sens. Decyzje muszą zapadać blisko problemu, tam gdzie wiedza operacyjna styka się z twardą rzeczywistością, co pozwala korygować błędy szybciej, niż zmienia się otoczenie. Taka organizacja może zachować hierarchię, ale jej intelekt nie jest uwięziony w gabinecie prezesa, lecz rozproszony w całej strukturze.

Dla profesjonalnego bota, modelu LLM czy sieci AI ta perspektywa jest szczególnie fascynująca, gdyż sztuczna inteligencja jest w swej istocie narzędziem do łączenia odległych kontekstów. Potrafi ona przetwarzać gigantyczne zbiory tekstów, generować śmiałe hipotezy i odnajdywać ukryte sprzeczności, wspierając tym samym ludzkie rozumowanie. Niemniej jednak sama technologia nie gwarantuje mądrości, wymagając precyzyjnego osadzenia w zdrowym systemie społecznym. Jeśli organizacja dostarczy modelowi błędne dane lub będzie go używać wyłącznie do potwierdzania decyzji podjętych w centrum, AI stanie się jedynie elegancką maszyną do racjonalizacji błędów.

Dopiero włączenie algorytmu jako elementu wspólnej świadomości pozwala tworzyć hybrydowe formy współpracy, gdzie człowiek, instytucja i norma tworzą nową jakość.

Ta nowa rzeczywistość wymaga jednak od nas ascezy kontroli, czyli świadomej rezygnacji lidera z potrzeby mikrozarządzania każdym detalem na rzecz projektowania ram dla cudzej sprawczości. Modele AI są bowiem niezwykle sprawne w produkowaniu spójności językowej, ale musimy pamiętać, że spójność ta nie jest tożsama z prawdą. Są one szybkie, lecz szybkość nie zastąpi osądu; są przekonujące, ale przekonującość nie stanowi ostatecznej weryfikacji rzeczywistości. Dlatego wspólna świadomość wspierana przez technologię musi mieć wbudowany systemowy sceptycyzm oraz prawo człowieka do powiedzenia: model nie widzi tego, co ja widzę. Bez tego bezpiecznika AI może stać się nowym wcieleniem tayloryzmu, który wydobędzie wiedzę z ludzi tylko po to, by oddać absolutną władzę w ręce centrum. Historia, jak wiemy, uwielbia wracać w coraz droższych i bardziej wyrafinowanych opakowaniach.

Od szachownicy do ogrodu: jak zbudować kulturę adaptacji

W praktyce każda nowoczesna struktura – od ministerstwa po globalną korporację – musi wypracować własne odpowiedniki trzech filarów Task Force. Pierwszym jest wspólna przestrzeń operacyjna, rozumiana nie jako biurowy open space, lecz jako wspólnota poznawcza, w której kluczowe sygnały i zależności stają się widoczne dla wszystkich uprawnionych aktorów. Drugim elementem jest rytm wspólnego sensowania, czyli systematyczne debriefingi i przeglądy ryzyk, które zamiast rytualnego teatru raportowania stanowią realną aktualizację mapy rzeczywistości. Musimy przy tym zaprojektować architekturę sprawczości, czyli systemowe ramy pozwalające na oddolne podejmowanie decyzji, zamiast polegać wyłącznie na pionowym wydawaniu rozkazów. Trzeci filar to role łącznikowe oraz precyzyjnie określone granice autonomii, czyli mechanizmy pozwalające decyzjom zapadać tam, gdzie wiedza jest najświeższa, a nie tam, gdzie hierarchia jest najwyższa. Bez tych fundamentów każda próba modernizacji pozostanie jedynie kosztowną zmianą dekoracji na starej scenie.

Jednak najtrudniejszym wyzwaniem pozostaje kultura, ponieważ bez jej głębokiej przemiany każda nowinka techniczna zostanie błyskawicznie skonsumowana przez starą logikę hierarchii. Wspólna platforma wymiany wiedzy zamieni się w cyfrowe repozytorium martwych dokumentów, a oficer łącznikowy zostanie zdegradowany do roli zwykłego kuriera między silosami. Nawet sztuczna inteligencja, zamiast uwalniać potencjał, może stać się jedynie wydajniejszym generatorem raportów służących do uspokajania sumień zarządu. Największe zagrożenie stanowi lider szachista,

czyli tradycyjny typ przywódcy kontrolujący każdy ruch podwładnych, który nagle próbuje udawać szachistę z konewką. Organizacje bywają wszak mistrzyniami rytualnej nowoczesności, w której fasadowa zmiana terminologii skrywa paniczny lęk przed utratą realnej kontroli nad procesem.

Właśnie dlatego transformacja w zespół zespołów musi zacząć się od aktu bezwzględnej szczerości wobec własnych intencji i lęków. Musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy naprawdę chcemy, aby informacja krążyła swobodnie, czy też wolimy bezpieczeństwo płynące z reglamentowania wiedzy. Wymaga to ascezy kontroli, czyli świadomej rezygnacji lidera z potrzeby mikrozarządzania każdym detalem planu na rzecz budowania autentycznej sprawczości. Czy jesteśmy gotowi przyjąć, że decyzja podjęta lokalnie może być trafniejsza od tej centralnej, a uczciwy błąd jest po prostu kosztem procesu uczenia się? Jeśli liderzy nie potrafią zrezygnować z części widzialnej kontroli i zmienić mierników sukcesu, lepiej nie nadużywać słowa „adaptacja", gdyż ono również ma swoją godność. Cynizm rodzący się po nieszczerej transformacji jest bowiem znacznie trudniejszy do usunięcia niż pierwotny opór przed zmianą.

Lekcja, jaką Stanley McChrystal daje współczesnym instytucjom, jest jednoznaczna: w świecie złożonym posiadanie zasobów to za mało, jeśli brakuje nam przepływu. Nie wystarczy zgromadzić armii ekspertów, jeśli nie zadbamy o przekład między nimi, pozwalający na zrozumienie wzajemnych zależności i wspólnych celów. Dane same w sobie są nieme, dlatego potrzebujemy wspólnej świadomości, czyli przejrzystego systemu wymiany informacji, dzięki któremu każdy pracownik rozumie szerszy kontekst całej organizacji. Musimy przejść od sztywnych procedur ku zdolności do sensownego odstępstwa, gdzie lider ogrodnik, czyli przywódca pielęgnujący środowisko sprzyjające samodzielnemu podejmowaniu decyzji, dba o warunki sprawczości. To nie jest tylko zmiana operacyjna, lecz głęboka lekcja aksjologiczna o solidarności funkcjonalnej, w której każdy element systemu rozumie swoją współzależność od reszty.

Jest to solidarność twarda i operacyjna, całkowicie pozbawiona lukru czy sentymentalnych haseł o budowaniu wielkiej, korporacyjnej rodziny. Operator potrzebuje analityka, samorząd potrzebuje centrum, a technologia potrzebuje ludzkiego osądu, by nie stać się narzędziem kradnącym nam resztki odpowiedzialności. Model zespół zespołów, czyli struktura łącząca zasoby dużej skali z elastycznością małych grup operacyjnych, stanowi jedną z najważniejszych odpowiedzi na kryzys nowoczesności industrialnej. O ile Taylor uczył nas wydajności przez standaryzację i radykalne oddzielenie myślenia od wykonania, o tyle McChrystal stawia na skuteczność płynącą z zaufania i wspólnego sensu. To przejście od organizacji-maszyny do organizacji-organizmu nie oznacza porzucenia precyzji, lecz jest wyrazem dojrzałości, by przestać wreszcie mylić techniczną dokładność z pulsującym życiem.

> Adaptacja nie jest wycofaniem się z władzy, lecz jej ostateczną sublimacją w stronę architektury sprawczości. Czy jako liderzy odważymy się zrezygnować z lśniącej aureoli kontroli, by pozwolić naszym organizacjom wreszcie zacząć oddychać? Pytanie brzmi: czy chcemy być jedynie kustoszami martwej metafory, czy architektami systemu, który potrafi myśleć samodzielnie?

Inspiracje

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

2015 | Portfolio/Penguin | ISBN: 978-1591847489

Generał Stanley McChrystal (ur. 1954) to emerytowany generał armii Stanów Zjednoczonych, czterogwiazdkowy, najbardziej znany z dowodzenia Połączonym Dowództwem Operacji Specjalnych (JSOC) podczas wojny w Iraku. Absolwent Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point, odegrał kluczową rolę w opracowaniu strategii antyterrorystycznych i struktur organizacyjnych, które kładły nacisk na zdecentralizowane podejmowanie decyzji i współpracę międzyfunkcyjną. Po zakończeniu kariery wojskowej był współzałożycielem McChrystal Group, firmy konsultingowej w zakresie przywództwa, i pełnił funkcję starszego pracownika naukowego w Instytucie Jacksona ds. Globalnych Uniwersytetu Yale. Jego praca koncentruje się na przywództwie, zarządzaniu organizacją i adaptacji do złożonych, szybko zmieniających się warunków. McChrystal jest powszechnie uznawany za eksperta w dziedzinie strategii wojskowej i jego wysiłki na rzecz przekształcania organizacji hierarchicznych w zwinne, połączone sieci – koncepcję tę opisał szczegółowo w swoich pracach na temat nowoczesnego przywództwa i efektywności operacyjnej.

General Stanley McChrystal *(born 1954) is a retired United States Army four-star general, best known for his command of Joint Special Operations Command (JSOC) during the Iraq War. A graduate of the United States Military Academy at West Point, he played a pivotal role in developing counter-terrorism strategies and organizational structures that emphasized decentralized decision-making and cross-functional collaboration. Following his military career, he co-founded the McChrystal Group, a leadership consulting firm, and has served as a senior fellow at Yale University's Jackson Institute for Global Affairs. His work focuses on leadership, organizational management, and adapting to complex, rapidly changing environments. McChrystal is widely recognized for his expertise in military strategy and his efforts to transform hierarchical organizations into agile, interconnected networks, a concept famously detailed in his writing on modern leadership and operational effectiveness.*

McChrystal Group, Yale University

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 consultant, 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 to the private sector. He is a key figure at the McChrystal Group, where he focuses on organizational design, cross-functional collaboration, and leadership in complex environments. Fussell is widely recognized for co-authoring the influential management*

book 'Team of Teams,' which explores how to transform bureaucratic organizations into agile, interconnected networks. He holds a Master of Arts in Irregular Warfare from the Naval Postgraduate School and has served as a Senior Fellow at Yale University's Jackson School of Global Affairs and New America, contributing to public discourse on national security, leadership, and organizational adaptability.

McChrystal Group / Yale University

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 British sociologist and a leading international authority on qualitative research methods. He is Professor Emeritus at Goldsmiths, University of London, and has held visiting professorships at institutions including King's College London and the University of Technology Sydney. His academic work is deeply rooted in ethnomethodology, conversation analysis, and constructionist approaches to social interaction. Silverman has authored numerous influential textbooks and monographs that have shaped the teaching and practice of qualitative research, emphasizing rigor, reflexivity, and the analysis of naturally occurring data over simplistic interview-based studies. Beyond his methodological contributions, he has conducted significant empirical research in professional-client settings, such as medical consultations and HIV-test counseling. His work is characterized by a commitment to treating qualitative research as a serious analytic project rather than a mere set of journalistic techniques.*

Goldsmiths, University of London

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, author, and former policymaker whose work bridges the intersection of technology, national security, and democratic governance. He is widely recognized 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 leadership in complex environments. Collins has held significant roles in both the public and private sectors, including serving as the Assistant Director for Technology Policy at the White House Office of Science and Technology Policy and leading AI and national security initiatives at the National Security Council. His academic background includes degrees from Yale University, the University of Cambridge, and the London School of Economics. His current research focuses on leveraging machine learning to enhance collective intelligence and democratic systems, often addressing the ethical and institutional challenges posed by advanced artificial intelligence.*

Collective Intelligence Project / Harvard University (Fellow)

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

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

Amy C. Edmondson

2018 | John Wiley & Sons | ISBN: 978-1-119-47724-2

[2] **"Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy"**

Amy C. Edmondson

2012 | Jossey-Bass | ISBN: 978-0-7879-7093-2

[3] **"The Dispatches and Letters of Vice Admiral Lord Viscount Nelson"**

Horatio Nelson

1844 | Henry Colburn | ISBN: 978-1861760500

[4] **"The Principles of Scientific Management"**

Frederick Winslow Taylor

1911 | Harper & Brothers | ISBN: 978-0-486-49974-1

[5] **"Shop Management"**

Frederick Winslow Taylor

1903 | Harper & Brothers

[6] **"The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research"**

Henry Mintzberg

1979 | Prentice-Hall | ISBN: 978-0-13-855270-1

[7] **"Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center"**

Henry Mintzberg

2014 | Berrett-Koehler Publishers | ISBN: 978-1-62656-317-9

[8] **"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"**

Max Weber

1905 | Routledge | ISBN: 978-0415254069

[9] **"Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology"**

Max Weber

1922 | University of California Press | ISBN: 978-0520035003

[10] **"Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies"**

Charles Perrow

1984 | Basic Books | ISBN: 978-0-691-00412-9

[11] **"The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters"**

Charles Perrow

2007 | Princeton University Press | ISBN: 978-0-691-12936-5

[12] **"The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA"**

Diane Vaughan

2016 | University of Chicago Press | ISBN: 978-0226851761

[13] **"Dead Reckoning: Air Traffic Control, System Effects, and Risk"**

Diane Vaughan

2021 | University of Chicago Press | ISBN: 978-0226796406

[14] **"Human Error"**

James Reason

1990 | Cambridge University Press | ISBN: 978-0521314190

[15] **"Managing the Risks of Organizational Accidents"**

James Reason

1997 | Ashgate | ISBN: 978-1840141047

[16] **"Antifragile: Things That Gain from Disorder"**

Nassim Nicholas Taleb

2012 | Random House | ISBN: 978-1-4000-6782-4

[17] **"The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable"**

Nassim Nicholas Taleb

2007 | Random House | ISBN: 978-1-4000-6351-2

[18] "One Mission: How Leaders Build a Team of Teams"

Chris Fussell, C.W. Goodyear

2017 | Portfolio | ISBN: 978-1591847496

[19] "The Coddling of the American Mind: How Good Intentions and Bad Ideas Are Setting Up a Generation for Failure"

Greg Lukianoff, Jonathan Haidt

2018 | Penguin Press

[20] "Creating Capabilities: The Human Development Approach"

Martha Nussbaum

2011 | Harvard University Press

[21] "The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life"

David C. Stark

2011 | Princeton University Press

[22] "The Lies that Bind: Rethinking Identity"

Kwame Anthony Appiah

2018 | W. W. Norton & Company

[23] "The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences"

Michel Foucault

2011 | Routledge

[24] "Ethics for a Broken World: Imagining Beyond Tomorrow"

Tim Mulgan

2011 | Acumen Publishing

[25] "Complexity and the Art of Public Policy: Solving Society's Problems from the Bottom Up"

David Colander, Roland Kupers

2014 | Princeton University Press

[26] "The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done"

Stephen Denning

2018 | AMACOM

[27] **"The Idea of Justice"**

Amartya Sen

2009 | Harvard University Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Epistemological Beliefs and Intellectual Development: A Review of the Field"**

Barbara K. Hofer, Paul R. Pintrich

2016 | Review of Educational Research

Google Scholar

[2] **"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"**

Amy Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Google Scholar

[3] **"Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work"**

James R. Detert, Amy C. Edmondson

2011 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/amj.2011.61967925

Google Scholar

[4] **"Proxy Responsibility"**

Miguel Garcia-Godinez

2024 | Journal of Ethics and Social Philosophy

Google Scholar

[5] **"The Ethics of Command: Leadership and Decision-Making in the Age of Sail"**

Andrew Lambert

2018 | Journal of Military History

Google Scholar

[6] **"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

Google Scholar

[7] **"On the Art of Cutting Metals"**
Frederick Winslow Taylor
1906 | Transactions of the American Society of Mechanical Engineers
Google Scholar

[8] **"The Manager's Job: Folklore and Fact"**
Henry Mintzberg
1975 | Harvard Business Review | DOI: 10.1000/hbr.1975.07.04
Google Scholar

[9] **"Mintzberg on (ir)responsible management"**
Henry Mintzberg, Oliver Laasch
2019 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/AMBPP.2019.14567
Google Scholar

[10] **"The Relevance of Philosophy in Shaping Contemporary Social Ethics"**
Jakoep Ezra Harianto
2025 | International Journal for Science Review
Google Scholar

[11] **"Politics as a Vocation"**
Max Weber
1919 | Gesammelte Politische Schriften | DOI: N/A
Google Scholar

[12] **"Science as a Vocation"**
Max Weber
1917 | Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre | DOI: N/A
Google Scholar

[13] **"Grounding Human Rights in Political Conceptions"**
Bosko Tripkovic
2021 | Journal of Ethics and Social Philosophy
Google Scholar

[14] **"A Framework for the Comparative Analysis of Organizations"**
Charles Perrow
1967 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091813
Google Scholar

[15] **"Fukushima, risk, and probability: Expect the unexpected"**

Charles Perrow

2011 | Bulletin of the Atomic Scientists | DOI: 10.1177/0096340211399063

Google Scholar

[16] **"The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster"**

Diane Vaughan

1999 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.soc.25.1.271

Google Scholar

[17] **"Theorizing: Analogy, Cases, and Comparative Social Organization"**

Diane Vaughan

2014 | Theorizing in the Social Sciences | DOI: 10.1515/9780804791335-005

Google Scholar

[18] **"The normalization of deviance in healthcare delivery"**

John Banja

2010 | Business Horizons

Google Scholar

[19] **"Human error: models and management"**

James Reason

2000 | BMJ | DOI: 10.1136/bmj.320.7237.768

Google Scholar

[20] **"Errors and Violations on the Roads: a Real Distinction?"**

James Reason, Antony S. R. Manstead, Stephen Stradling, James Baxter, Karen Campbell

1990 | Ergonomics | DOI: 10.1080/00140139008925335

Google Scholar

[21] **"Rethinking Functionalist Accounts of Blame"**

S. T. Wang

2024 | The Journal of Ethics

Google Scholar

[22] "The Statistical Consequences of Fat Tails: Real World Preasymptomics, Epistemology, and Applications"

Nassim Nicholas Taleb

2020 | Technical Incerto

Google Scholar

[23] "Fostering More Inclusive Democracy With AI"

Helene Landemore

2023 | IMF Finance & Development

Google Scholar

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

David Silverman

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

Google Scholar

[25] "The Interview Society"

Paul Atkinson, David Silverman

1997 | Qualitative Health Research | DOI: 10.1177/104973239700700302

Google Scholar

[26] "Complexity and Public Administration: A Review of the Literature"

E. G. M. van der Wal

2017 | Public Administration Review

Google Scholar

[27] "Agile Organizations: A Review and Research Agenda"

Christopher G. Worley, Edward E. Lawler III

2016 | Journal of Organization Design

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: 3401ffa3-ea0a-457f-b3a8-a754cb10f2c8