McNeill i odwaga cięcia: jak odczarować organizację

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł przedstawia Algorytm Jona McNeilla jako radykalną metodę uzdrawiania organizacji poprzez eliminację zbędnych procesów i biurokratycznych rytuałów. Autor analizuje pięć kroków optymalizacji promowanych przez DVx Ventures, podkreślając, że kluczem do sukcesu nie jest technologia, lecz odwaga w kwestionowaniu zastanych wymagań. Tekst łączy koncepcje lean management, teorii ograniczeń oraz Industry 4.0, ostrzegając przed pułapką automatyzacji źle zaprojektowanych działań. To inspirujące spojrzenie na zarządzanie, które przywraca prymat ludzkiemu myśleniu nad cyfrowymi narzędziami, wskazując drogę do realnego zysku i przejrzystości operacyjnej w świecie korporacyjnym.

This article presents Jon McNeill's Algorithm as a radical method for healing organizations by eliminating unnecessary processes and bureaucratic rituals. The author analyzes the five optimization steps promoted by DVx Ventures, emphasizing that the key to success lies not in technology but in the courage to question existing requirements. The text combines the concepts of lean management, the theory of constraints, and Industry 4.0, warning against the trap of automating poorly designed activities. This inspiring perspective on management restores the primacy of human thinking over digital tools, pointing the way to real profit and operational transparency in the corporate world.

Algorytm Jona McNeilla nie jest kolejną instrukcją menedżerskiego sukcesu, lecz radykalną krytyką współczesnego fetyszyzmu technologicznego. W świecie, w którym organizacje pod płaszczykiem cyfryzacji budują skomplikowane biurokratyczne koralowce, McNeill proponuje surową ascezę operacyjną. Jego doktryna opiera się na pięciostopniowym procesie, który zaczyna się od bezlitosnego kwestionowania każdego wymagania, a kończy na automatyzacji – przy czym ta ostatnia jest dopuszczalna

dopiero po całkowitym oczyszczeniu i uproszczeniu przepływu wartości. Autor demistyfikuje korporacyjne rytuały, wskazując, że najdroższym kosztem firmy nie są jej zasoby, lecz bezrefleksyjne powielanie błędów, które nikt nie odważył się zakwestionować. Wykorzystując narzędzia lean managementu oraz teorii ograniczeń, McNeill definiuje nową etykę zarządzania: lider musi osobiście doświadczać własnych produktów, a szybkość procesów powinna służyć diagnostyce słabości systemu, a nie ślepemu pośpiechowi. To filozofia, która przywraca prymat ludzkiemu myśleniu nad technologicznym parawanem, zmuszając organizacje do odzyskania autentycznej zdolności adaptacji poprzez odrzucenie wszystkiego, co jest jedynie rytualnym balastem.

SŁOWA KLUCZOWE

Algorytm McNeilla | koralowiec biurokratyczny | kapłani nieprzejrzystości | lean management | teoria ograniczeń | DVx Ventures | automatyzacja procesów | Industry 4.0 | kwestionowanie wymagań | koszt poznawczy | mikrofeudalizm przedsiębiorstwa | eliminacja marnotrawstwa | transformacja cyfrowa | redesign zgodności | architektura doktryny

Algorytm McNeilla: dlaczego prostota wygrywa z technologią

Filozofia Algorytmu Jona McNeilla przyciąga uwagę nie obietnicą menedżerskiego cudu, lecz bezlitosną krytyką współczesnych złudzeń. W świecie, gdzie „kapłani nieprzejrzystości" celebrują rytualne innowacje, McNeill odrzuca fetysz narzędzia na rzecz surowej analizy fundamentów. Nie znajdziemy tu nabożnego stosunku do aplikacji czy dashboardów, które często służą jedynie jako cyfrowy parawan dla organizacyjnej niemocy. Zamiast przesuwania kolorowych karteczek przez ludzi w drogich marynarkach, otrzymujemy pytanie o charakterze niemal egzystencjalnym: które z naszych wymagań są rzeczywistą koniecznością, a które stanowią jedynie osad dawnej wygody, biurokratycznego lenistwa lub lęku przed zmianą? To właśnie ta bezczelność Algorytmu, wymagająca, by każda czynność uzasadniła własne prawo do istnienia, stanowi o jego sile.

Wyobraźmy sobie strażnika na moście, który od pokoleń pobiera opłatę za przejście, choć rzeka pod nim dawno wyschła. Wiele współczesnych procesów przypomina właśnie taką martwą strukturę,

którą McNeill nakazuje rozebrać na części pierwsze bez cienia sentymentu. Proponowany przez niego układ pięciu kroków nie jest jedynie techniczną instrukcją, lecz deklarowaną architekturą doktryny promowaną dziś przez DVx Ventures. Zaczynamy od kwestionowania wymagań, przechodzimy przez usuwanie zbędnych etapów i upraszczanie, by dopiero po przyspieszeniu cyklu zapytać o sens automatyzacji. Ta sekwencja jest kluczowa, ponieważ zły proces połączony z technologią staje się jedynie droższą, sztywniejszą i szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie. Najdroższe w przedsiębiorstwie są bowiem nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się zakwestionować.

Recepcja tej propozycji w świecie nauki jest fascynująca, gdyż jej moc nie płynie z odkrycia nowych lądów, lecz z agresywnej syntezy znanych nurtów. Algorytm sytuuje się na styku lean management, czyli systemu zarządzania opartego na eliminacji marnotrawstwa, teorii ograniczeń oraz nowoczesnego projektowania doświadczenia klienta. Literatura operacyjna od dekad sugeruje, że mariaż tych koncepcji to najkrótsza droga do trwałej konkurencyjności i zdolności systemu do ciągłego doskonalenia. Nowsze badania nad Industry 4.0, czwartą rewolucją przemysłową opartą na cyfryzacji i danych, jedynie potwierdzają tę intuicję. Automatyzacja przynosi owoce tylko wtedy, gdy technologia nie pełni funkcji kosztownego makijażu dla źle zaprojektowanego procesu. McNeill nie tyle idzie pod prąd współczesnemu paradygmatowi, co go radykalizuje i uzbraja w retorykę, która nie bierze jeńców.

W tym miejscu ujawnia się najgłębszy walor tej filozofii, która nie próbuje naiwnie przekonywać, że każda firma musi kopiować etos Doliny Krzemowej. Ambicja McNeilla jest znacznie bardziej subtelna i dotyczy sekwencyjnego porządkowania rzeczywistości, co ma zapobiegać tworzeniu zjawiska, jakim jest koralowiec biurokratyczny. Najpierw musimy odróżnić to, co rzeczywiste, od tego, co rytualne, a następnie oddzielić tworzenie wartości od czynności czysto pasożytniczych. Dopiero na fundamencie procesu prostego, zrozumiałego i mierzalnego można zacząć budować prędkość, która nie doprowadzi do katastrofy. Ta kolejność nie jest jedynie pragmatycznym wyborem, lecz posiada głęboki charakter epistemologiczny, definiujący sposób poznawania organizacji przez jej liderów.

Organizacja nie poznaje bowiem własnej natury poprzez abstrakcyjne deklaracje misji, lecz dzięki kolejnym aktom odsłaniania, cięcia i redukcji zbędnej masy. Można by ująć to bon motem, który oddaje ducha tej doktryny: najpierw myśl, potem tnij, potem porządkuj, potem biegnij, a dopiero na końcu pozwól biec maszynie. Każdy krok w tej drabinie jest aktem intelektualnej odwagi, wymuszającym konfrontację z własnymi przyzwyczajeniami, które zbyt często mylimy z rozumem. Automatyzacja nie upraszcza odpowiedzialności, ona ją zagęszcza, wymagając od nas pełnej świadomości tego, co właściwie chcemy powielać w nieskończoność. W tym sensie Algorytm jest

narzędziem demistyfikacji, które zdejmuje z technologii ciężar bycia zbawcą procesów, przywracając prymat ludzkiemu myśleniu.

Należy jednak zachować rygor intelektualny i nie ulegać bezkrytycznie urokowi menedżerskich anegdot, które McNeill przywołuje z dużą swadą. Część jego opowieści ma charakter wspomnieniowy i nie zawsze poddaje się niezależnej weryfikacji w zakresie twardych danych liczbowych. Dotyczy to zwłaszcza efektownych narracji o skali skrócenia procesów czy natychmiastowych skutkach decyzji, które w rzeczywistości korporacyjnej bywają znacznie bardziej złożone. Choć te historie doskonale ilustrują patologie mikrofeudalizmu przedsiębiorstwa, warto traktować je jako inspirujące przypowieści, a nie dogmatyczne dowody naukowe. Prawdziwa wartość Algorytmu leży bowiem w jego żelaznej logice, a nie w tym, czy dany słupek w Excelu przesunął się dokładnie o tyle, ile sugeruje barwna opowieść.

Dlaczego kwestionowanie wymagań to akt politycznej odwagi

Odpowiedzialny czytelnik nie powinien bezkrytycznie przyjmować żadnych tez, nawet tych najbardziej błyskotliwych, za nienaruszalny dogmat. Warto jednak oddzielić spór o precyzję poszczególnych danych od fundamentalnej oceny wartości całego modelu poznawczego. Nawet jeśli zdejmiemy z niego warstwę anegdotycznego blasku, pod spodem odnajdziemy twardy szkielet koncepcyjny, który pozostaje uderzająco zbieżny ze współczesną wiedzą o systemach. Całość opiera się na solidnych fundamentach badań nad przepływem oraz ograniczeniami systemowymi, wpisując się w logikę cyfrowej transformacji opartej na zasadach lean, czyli strategii dążącej do eliminacji marnotrawstwa i ciągłego doskonalenia procesów. To właśnie ta merytoryczna głębia sprawia, że propozycja McNeilla zasługuje na coś więcej niż tylko pobieżną lekturę.

Fundamentem całego systemu pozostaje zasada pierwsza, nakazująca bezlitosne kwestionowanie każdego napotkanego wymagania. Jest to bez wątpienia najbardziej polityczna część Algorytmu, ponieważ uderza ona nie w techniczne detale, lecz w samą strukturę władzy wewnątrz organizacji. W każdym korporacyjnym ekosystemie wymaganie rzadko bywa jedynie neutralnym opisem oczekiwania, będąc raczej skamieniałym śladem dawnych hierarchii. Jest dowodem na to, kto miał prawo coś narzucić, kiedy to zrobił i czy ktokolwiek odważył się później zapytać o sensowność tej decyzji. Kiedy McNeill sugeruje, by traktować każde kategoryczne „nie” jako potencjalne „tak”, nie nawołuje on bynajmniej do infantylnej rebelii. Proponuje on raczej test legitymizacji, przypominając, że choć praw fizyki należy przestrzegać bezwzględnie, to większość biurokratycznych nakazów nie posiada statusu praw natury.

W ujęciu ekonomicznym kwestionowanie wymagań jawi się jako forma odzyskiwania produktywności, która została zamrożona w archaicznych regułach. Każdy wymóg generuje bowiem realne koszty transakcyjne, koszty zgodności oraz koszty błędnej alokacji uwagi, które obciążają organizm firmy niczym pasożytnicza tkanka. Jeśli wymóg jest racjonalny, wydatki te bywają uzasadnione, lecz jeśli jest jedynie reliktem przeszłości, staje się rentą pobieraną przez dawne błędy od teraźniejszego potencjału. To właśnie dlatego najbardziej skostniałe przedsiębiorstwa tak często uchodzą za dojrzałe, podczas gdy w rzeczywistości mylą one ciężar bezwładu z ciężarem kompetencji. McNeill ten sofizmat rozrywa z chirurgiczną precyzją, wskazując na ukryte źródła strat. Najdroższe w przedsiębiorstwie są nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się zakwestionować.

Ujęcie prawne tej zasady wymaga jednak szczególnej ostrożności, gdyż tutaj precyzja języka staje się kwestią bezpieczeństwa całej struktury. Nie każde wymaganie daje się potraktować jak zwyczaj możliwy do obalenia, szczególnie w sektorach wysokiego ryzyka czy obszarze ochrony danych osobowych. Istnieją wymogi, których naruszenie nie jest aktem innowacji, lecz prostą drogą do dotkliwych sankcji, dlatego dojrzała interpretacja Algorytmu nie może brzmieć lekkomyślnie. Nie należy kwestionować prawa jako takiego, lecz fałszywe twierdzenie, że wszystko, co zapisano w procedurze, posiada moc ustawową. Różnica jest kolosalna, gdyż największą szkodę wyrządzają te elementy, które jedynie podszywają się pod konieczność, będąc w rzeczywistości nadbudową nad dawną interpretacją. Tam właśnie rodzi się pole dla innowacji proceduralnej, pozwalającej na redesign zgodności bez ryzykownego rozszczelniania ładu normatywnego.

W ujęciu antropologicznym pierwszy krok Algorytmu jest buntem przeciwko kulturowemu automatyzmowi, który więzi człowieka instytucjonalnego w klatce nawyków. Pracownik bardzo szybko uczy się nie tylko wykonywać dane czynności, lecz także uważać je za naturalny, niemal sakralny porządek świata. Każda organizacja produkuje z czasem własną kosmologię, pełną świętości, tabu oraz rytuałów oczyszczenia, które mają chronić status quo przed zmianą. W takim świecie proste pytanie „dlaczego?” działa niemal jak bluźnierstwo, naruszając porządek symboliczny, w którym procedura nie musi już dowodzić swojej przydatności. Stąd bierze się wielka siła tej zasady, która nie tylko usprawnia procesy, ale przede wszystkim bezlitośnie rozbija mitologię organizacyjną. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia.

Można to wyrazić przypowieścią o strażniku, który przez dekady pilnował starego, zardzewiałego mostu prowadzącego donikąd, pobierając opłaty od każdego przechodnia. Kiedy w końcu młody inżynier zapytał, komu służy ta warta, okazało się, że dekret o ochronie przeprawy wygasł jeszcze przed wielką wojną. Strażnik nie pilnował bezpieczeństwa, lecz jedynie własnego przyzwyczajenia

do munduru i lęku przed pustką, która mogłaby nastać po zniesieniu posterunku. Podobnie w nowoczesnych biurowcach kapłani nieprzejrzystości strzegą procedur, które dawno straciły swój pierwotny sens, stając się koralowcem biurokratycznym narastającym na zdrowej tkance firmy. Dopiero akt politycznej odwagi, polegający na zakwestionowaniu zasadności tego posterunku, pozwala odzyskać przestrzeń dla autentycznego działania. Bez tego buntu pozostajemy jedynie więźniami własnej historii, powtarzającymi gesty, których znaczenie dawno już wyparowało.

Rytuały zamiast wartości: jak odczarować procesy w firmie

Wyobraźmy sobie miasto, w którym nad nurtem rzeki rozpięto most, a u jego wezgłowia postawiono strażnika. Każdego dnia, od świtu do zmierzchu, zatrzymywał on kupców, nakazując im przepisywanie na pergamin zawartości wozów: liczby sztuk, wagi, a nawet odcienia barwników. Skrzynie na dokumenty pęczniały przez pokolenia, stając się swoistym koralowcem biurokratycznym, podczas gdy handlarze klęli pod nosem, tracąc na przeprawie więcej czasu niż na podróży przez całą prowincję. Nikt jednak nie odważył się zakwestionować tego porządku, bowiem ojciec obecnego strażnika pełnił tę samą wartę, podobnie jak jego dziad i pradziad. Dopiero po czterdziestu latach młody pisarz z kancelarii, wiedziony raczej nudą niż rewolucyjnym zapałem, zajrzał do najstarszej skrzyni i odkrył, że tych zapisów nikt nigdy nie czytał. Ów rzekomy instrument bezpieczeństwa okazał się w istocie rytuałem pozbawionym odbiorcy, a mostu nie pilnowało prawo, lecz jedynie pamięć o dawnym lęku, podtrzymywana przez nieświadomych swego błędu kapłanów nieprzejrzystości. Tak właśnie w organizacjach wegetuje ogromna część wymagań, które nie są martwe dlatego, że ktoś je formalnie uchylił, lecz dlatego, że przestały służyć życiu, choć nikt nie znalazł w sobie odwagi, by oficjalnie ogłosić ich zgon.

Druga zasada, nakazująca bezwzględne usuwanie każdego zbędnego kroku, rozwija tę logikę w sposób niemal brutalny, opierając się na fundamencie, który McNeill podnosi do rangi sloganu: czas zabija transakcje. Z perspektywy mikroekonomii to stwierdzenie brzmi jak oczywisty truizm, niemniej jest to prawda zdradzana każdego dnia przez korporacyjną praktykę, która zdaje się celebrować opór materii. Każdy dodatkowy etap w procesie nie tylko generuje koszty, ale przede wszystkim zwiększa koszt poznawczy, czyli wysiłek umysłowy niezbędny do przetworzenia informacji, potęgując ryzyko porzucenia interakcji przez klienta. Problem polega na tym, że firmy rzadko postrzegają własne operacje w skali mikroruchów, woląc zamiast tego patrzeć na abstrakcyjne departamenty, systemy i sztywne reguły. Nie dostrzegają one dramatu, jaki rozgrywa się na poziomie uwagi człowieka, który po raz trzeci wpisuje ten sam numer telefonu, podczas gdy

system – gdyby tylko ktoś śmiał obrazić ambicję formularza – mógłby się go bez trudu domyślić. Najdroższe w przedsiębiorstwie są wszak nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się zakwestionować.

Współczesna nauka o przepływach i ograniczeniach, czerpiąca z najlepszych tradycji inżynieryjnych, pozostaje w tej kwestii nieugięta. Aby system mógł odzyskać wydajność, należy najpierw wyeliminować czynności niedodające wartości, a następnie ujarzmić wąskie gardła, ponieważ to one, a nie średnie statystyczne, określają realne osiągi całości. Badania nad integracją lean, czyli metodologii eliminowania marnotrawstwa, oraz teorii ograniczeń, skupionej na identyfikacji najsłabszych ogniw systemu, jedynie wzmacniają tę intuicję, wskazując na konieczność radykalnego przeprojektowania struktury działań. Algorytm McNeilla jawi się tutaj jako przedsiębiorczy, ofensywny przekład surowego języka operacyjnego na żywą kulturę działania, gdzie neutralny opis ustępuje miejsca kategorycznemu nakazowi. Wykreśl wszystko, za co klient nie chce płacić, i nie miej litości dla procedur, których jedyną racją bytu jest trwanie w bezruchu. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia, zamiast chować się za parawanem tradycji czy rzekomej konieczności.

Warto jednak zaznaczyć, że McNeill nie jest rzecznikiem naiwnego antyinstytucjonalizmu ani nie twierdzi, że każda forma formalizacji jest z natury marnotrawstwem. Sens jego zasady jest znacznie głębszy i bardziej wymagający, gdyż zmusza nas do precyzyjnego rozstrzygnięcia, które czynności tworzą jawną wartość, które zabezpieczają tę ukrytą, a które są jedynie rytuałem samoobrony organizacji. To rozróżnienie ma znaczenie nie tylko ekonomiczne, ale również moralne, ponieważ firma może utrzymywać pewne procedury w celu ochrony akcjonariuszy lub bezpieczeństwa klientów. Niemniej jednak, nawet takie niezbędne mechanizmy kontrolne powinny być albo maksymalnie uproszczone, albo dyskretnie przeniesione za kulisy, by nie obciążać odbiorcy zbędnym trudem. Klient nie powinien wszak cierpieć tylko dlatego, że organizacja, w swoim mikrofeudalnym zapamiętaniu, nie potrafi odróżnić koniecznej ostrożności od ceremonialnej udręki wynikającej z sakralizacji procedury. Zły proces staje się bowiem jedynie droższą, sztywniejszą i szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie, co w ostatecznym rozrachunku prowadzi do paraliżu, którego nie uleczy sama technologia.

Dlaczego prostota jest najskuteczniejszym narzędziem zarządzania

Recepcja zasady prostoty w dobie cyfrowej transformacji przybiera formy doprawdy osobliwe, ocierające się o czystą groteskę. Choć współczesne przedsiębiorstwa odmieniają przez wszystkie

przypadki hasła automatyzacji, w rzeczywistości budują struktury przypominające koralowiec biurokratyczny. Procesy onboardingowe czy compliance pęcznieją do granic wytrzymałości, tworząc hybrydę krzemowej nowoczesności i głębokiego feudalizmu. Aplikacja działa w czasie rzeczywistym, lecz każda istotna decyzja musi przejść przez siedem wewnętrznych komnat, by na końcu trafić do człowieka wklejającego gotową formułkę. Algorytm bezlitośnie demaskuje tę hipokryzję, przypominając nam, że prawdziwa nowoczesność nie zaczyna się od zakupu oprogramowania. Ona bierze swój początek w rzadkiej dziś odwadze usuwania tego, co zbędne, zamiast pudrowania zastanego chaosu nowym interfejsem.

W tym ujęciu zasada druga odsłania bolesną prawdę o naturze kultury organizacyjnej i jej wewnętrznych lękach. Instytucje wykazują biologiczną skłonność do dodawania kolejnych kroków, ponieważ każdy z nich stanowi czyjąś nienaruszalną jurysdykcję. Dodatkowy etap w procesie to przecież nowe stanowisko, wpływ oraz egzystencjalne uzasadnienie dla istnienia konkretnej komórki w strukturze. Dla menedżera procedura jest tarczą, pozwalającą stwierdzić, że wszystko odbyło się zgodnie z rytuałem, nawet jeśli efekt końcowy jest marny. Usuwanie tych kroków staje się zatem aktem stricte politycznym, uderzającym bezpośrednio w mikrofeudalizm przedsiębiorstwa i jego systemy przywilejów. Właśnie dlatego upraszczanie budzi tak zaciekły opór, gdyż człowiek znacznie łatwiej zaakceptuje wdrożenie nowego systemu, niż uczciwe pytanie, czy stary był w ogóle potrzebny.

Na tym fundamencie opiera się bezkompromisowa siła omawianej filozofii, która nie zamierza oszczędzać żadnej z korporacyjnych kast. Nie znajdzie tu schronienia ani inżynier zakochany w komplikacji, ani prawnik mnożący paragrafy, ani tym bardziej zarządca, który z procesu uczynił prywatne księstwo. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniła własne prawo do istnienia przed trybunałem efektywności. W epoce powszechnego konformizmu organizacyjnego, gdzie bezpieczniej jest dodać niż odjąć, takie żądanie brzmi niemal jak manifest rewolucyjny. To wezwanie do intelektualnej uczciwości, która nakazuje odróżnić realną wartość od biurokratycznego teatru, w którym wszyscy udajemy, że złożoność jest synonimem profesjonalizmu.

Trzeci krok Algorytmu, czyli postulat „upraszczaj i optymalizuj”, stanowi radykalne odrzucenie przesądu, że rzeczy wielkie muszą być z natury skomplikowane. Jest to przekonanie wyjątkowo wygodne dla klas zarządzających, gdyż pozwala na systematyczne mylenie złożoności z kompetencją i budowanie aury niezbędności wokół własnych działań. McNeill opowiada się po stronie prostoty, lecz nigdy prostactwa, nie nawołując bynajmniej do infantylizacji poważnej działalności gospodarczej. Twierdzi raczej, że każdy złożony rezultat powinien wyrastać z prostego, rygorystycznie uporządkowanego rdzenia. Ta intuicja koresponduje z teorią ograniczeń, czyli

praktyką polegającą na identyfikacji i wzmacnianiu najsłabszego ogniwa w łańcuchu, co pozwala na realne udrożnienie przepływu. Technologie Industry 4.0 przynoszą korzyść tylko wtedy, gdy zostaną osadzone w przejrzystym procesie, a nie w labiryncie zastanego chaosu.

Właśnie dlatego w książce McNeilla wybrzmiewa bon mot, że prostota świetnie podróżuje, co jest stwierdzeniem pozornie lekkim, lecz gęstym od znaczeń. To, co proste, posiada bowiem unikalną zdolność do bycia kopiowanym i audytowanym bez ryzyka utraty sensu w trakcie transferu wiedzy. Można to mierzyć i korygować bez konieczności rozbierania całej architektury systemu przy każdej drobnej zmianie. Z kolei to, co zawiłe, nieuchronnie przywiązuje organizację do lokalnych kaprysów oraz tajemnych praktyk dostępnych jedynie dla nielicznych wtajemniczonych. Prostota nie jest zatem wyłącznie walorem estetycznym, lecz przede wszystkim kluczową kategorią ekonomiczną, która realnie obniża koszt koordynacji i zmniejsza ryzyko błędu. Skraca czas szkolenia, stabilizuje jakość i zwiększa podatność procesu na dalsze doskonalenie, gdyż tylko systemy przejrzyste najłatwiej stają się systemami uczącymi się.

Ten mechanizm najlepiej ilustruje przypowieść o mistrzu zegarmistrzowskim, który odziedziczył warsztat pełen przedziwnych narzędzi, z których większości nikt już nie potrafił nawet nazwać. Uczniowie byli zachwyceni tą rzekomą złożonością, szepcząc między sobą, że prawdziwe mistrzostwo musi być z natury nieprzeniknione i mistyczne. Stary mistrz wysłuchał tych zachwytów z lekkim uśmiechem, po czym wydał im surowe polecenie, by przez najbliższy tydzień naprawiali wszystkie zegary wyłącznie za pomocą pięciu najprostszych narzędzi. Chciał im w ten sposób pokazać, że najdroższe w przedsiębiorstwie są nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się zakwestionować.

Pułapka szybkości: dlaczego najpierw upraszczamy, a potem wdrażamy

Okazało się, że niemal dziewięćdziesiąt procent codziennej pracy wykonuje się zaledwie kilkoma podstawowymi narzędziami, podczas gdy cała reszta stanowi jedynie balast przeszłości. Pozostałe elementy warsztatu można było bez straty połączyć, wyeliminować lub oddelegować do rzadkich przypadków, nie czyniąc z nich bynajmniej trzonu operacyjnego działania. Wtedy właśnie padły słowa mistrza, że niekontrolowany bałagan jest w istocie biblioteką cudzych lęków, a nie dowodem na głębię posiadanej wiedzy. Tak właśnie funkcjonuje organizacja, która wzbrania się przed radykalnym uproszczeniem własnych struktur. Myli ona bowiem zakurzony magazyn dawnych wyjątków z żywą, skuteczną metodą działania, która powinna być lekka i responsywna.

W tym kontekście McNeill słusznie broni tezy, że prawdziwa optymalizacja nie polega na mechanicznym dodawaniu nowych modułów do i tak już przeciążonego systemu. Często zaczyna się ona od surowej dyscypliny języka oraz precyzyjnego zdefiniowania celu, co pozwala odrzucić zbędną nadbudowę pojęciową. Hasło, aby być tak wspaniałym, by klienci rozmawiali o tobie przy obiedzie, nie jest jedynie zgrabną figurą retoryczną dla działu sprzedaży. To ambitna próba zastąpienia ciężkiej, przeinstruowanej kultury jednym, jasnym kryterium, które orientuje wszystkie zachowania pracowników ku autentycznemu doświadczeniu odbiorcy. Współczesny paradygmat naukowy potwierdza wszak, że owo doświadczenie nie jest sumą punktów kontaktu, lecz złożonym zjawiskiem ekosystemowym.

Z tej samej żelaznej logiki wynika krok czwarty, czyli nakaz przyspieszenia czasu cyklu wewnątrz organizacji. W świecie nowoczesnego biznesu istnieje bowiem nieustanna, niemal magnetyczna pokusa mylenia systemowej szybkości z chaotycznym pośpiechem. Pośpiech jest z natury nieuporządkowany i generuje błędy, podczas gdy szybkość systemowa jest owocem najwyższego stopnia uporządkowania procesów. McNeill słusznie kładzie nacisk na to drugie pojęcie, traktując je jako fundament nowoczesnej operacyjności. Czas cyklu nie jest przecież tylko ozdobnym wskaźnikiem w raporcie dla zarządu, lecz stanowi bezlitosną miarę prawdy o przepływie wartości.

Wskaźnik ten pokazuje precyzyjnie, ile czasu zajmuje przejście wartości przez organizację od momentu jej inicjacji aż do ostatecznego domknięcia transakcji. Gdy różnica między teoretycznym czasem cyklu a czasem faktycznej pracy staje się ogromna, mamy do czynienia z marnotrawstwem ukrytym w biurokratycznych kolejkach. Teoria ograniczeń, czyli metoda zarządzania skupiona na identyfikacji najsłabszego ogniwa systemu, od dawna uczy nas, że przepustowość zależy od wąskich gardeł. Przyspieszanie procesów jako takie nie ma zatem większego sensu, jeśli nie służy ono ujawnianiu i korygowaniu tych właśnie strukturalnych blokad. McNeill wpisuje się tutaj bardzo czytelnie w dominujący, racjonalny kierunek współczesnego myślenia o operacjach.

Najmocniejsza intuicja tego kroku brzmi jednak jeszcze ciekawiej i dotyka samej istoty poznania organizacyjnego. Przyspieszenie procesu pokaże ci bowiem z całą jaskrawością, nad którymi elementami struktury musisz w pierwszej kolejności popracować. Jest w tym podejściu coś z rygoru metody naukowej, gdzie system poddany kontrolowanej presji ujawnia swoją prawdziwą, wewnętrzną architekturę. Gdy narzucasz organizacji ambitny rytm, to nie ślepy przypadek decyduje o tym, w którym miejscu nastąpi bolesne pęknięcie. Pęka zawsze tam, gdzie wcześniej istniało ukryte, niedostrzeżone ograniczenie, które hamowało rozwój całego organizmu.

Dlatego właśnie dobrze zaprojektowana presja czasu nie jest formą ślepego terroru wobec pracowników, lecz precyzyjnym narzędziem diagnostycznym. Ujawnia ona bezlitośnie te miejsca, które dotąd chowały się bezpiecznie pod miękką kołdrą celowych opóźnień i proceduralnego

marazmu. W tym sensie szybkość ma fundamentalne znaczenie poznawcze, pozwalając kadrze zarządzającej na szybszą naukę o własnych niedoskonałościach. Organizacja, która celowo przyspiesza właściwy proces, rozwija się sprawniej, ponieważ niemal natychmiast widzi, gdzie sama sobie rzuca kłody pod nogi. Bez tej wiedzy każda próba naprawy systemu jest jedynie błądzeniem po omacku w gąszczu domysłów.

W epoce sztucznej inteligencji i wszechobecnej gospodarki danych krok czwarty zyskuje na znaczeniu bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Systemy oparte na danych w czasie rzeczywistym oraz wewnętrzne platformy planistyczne mogą radykalnie skrócić cykle produkcyjne, o ile służą one przepływowi. Badania nad Lean 4.0 wskazują jednoznacznie, że cyfrowe narzędzia są najbardziej produktywne wtedy, gdy wzmacniają zasadę eliminacji marnotrawstwa. Innymi słowy, nowoczesna deska rozdzielcza pełna wykresów nie jest lekarstwem na chorobę źle zaprojektowanego procesu. Jest ona użyteczna dopiero w momencie, gdy dokładnie wiadomo, komu ma służyć i jaki problem ma rozwiązywać.

Krok piąty, nakazujący automatyzować na samym końcu, jest być może najcenniejszym elementem całego modelu McNeilla. Uderza on bowiem w najbardziej kosztowną iluzję współczesnego biznesu, jaką jest wiara w niemal odkupieńczą moc nowej technologii. Wielu menedżerów ulega złudzeniu, że wystarczy wdrożyć zaawansowany algorytm lub platformę AI, aby zły proces magicznie stał się efektywny. W rzeczywistości dzieje się zwykle odwrotnie, co potwierdzają liczne symulacje i analizy inżynierskie z ostatnich lat. Zły proces staje się droższą, sztywniejszą, szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie, co generuje gigantyczne koszty naprawcze.

Ta fundamentalna zasada ma również swój niezwykle istotny wymiar prawny oraz ustrojowy wewnątrz nowoczesnego przedsiębiorstwa. Automatyzacja w obszarach silnie regulowanych drastycznie wzmacnia negatywne skutki każdego, nawet najmniejszego błędu systemowego. Jeśli wadliwa decyzja jest podejmowana ręcznie przez pracownika, szkoda rozlewa się stosunkowo wolno i jest łatwiejsza do opanowania. Jeśli jednak wadliwy schemat zostanie zakodowany w algorytmie, błędna decyzja może być produkowana hurtowo, z niebezpiecznym pozorem obiektywnej neutralności. Dotyczy to szczególnie procesów scoringowych, zarządzania roszczeniami oraz wszelkich systemów opartych na profilowaniu klientów.

Dlatego maksyma, by nie automatyzować niczego, dopóki nie wiesz dokładnie, co robisz, nie jest tylko życzliwą poradą dla inżyniera. Jest to w istocie zasada odpowiedzialności ustrojowej w każdym dojrzałym przedsiębiorstwie cyfrowym, które dba o swoje bezpieczeństwo. Tutaj znów przydaje się pewna przypowieść o władcy, który chciał przyspieszyć pracę skrybów w swoim ogromnym archiwum. Kazał on zbudować wielką machinę do kopiowania dokumentów, zanim

ktokolwiek uporządkował wzory pism i obieg urzędowych zgód. Maszyna działała znakomicie, potrafiąc w pół dnia powielić więcej błędów, niż dawniej skrybowie popełniali przez cały rok.

Król był początkowo zachwycony tą mechaniczną wydajnością, dopóki nie odkrył, że każde błędnie nadane uprawnienie obiega królestwo z prędkością dotąd nieznaną. Wtedy stary archiwista, patrząc na sterty zniszczonych pergaminów, powiedział mu z goryczą, że przyspieszył atrament, ale nie rozum. To jest właśnie sedno kroku piątego, który ostrzega przed bezmyślnym kultem technologii kosztem głębokiej refleksji nad procesem. Po pięciu krokach operacyjnych McNeill dodaje trzy składniki kulturowe, które odsłaniają jego fascynację antropologią organizacji. Pierwszy z nich nakazuje rozszerzyć definicję produktu na całe, wielowymiarowe doświadczenie klienta w ramach ekosystemu usługowego.

Produkt nie kończy się już dzisiaj na fizycznym obiekcie, lecz obejmuje wyszukiwanie, płatność, wdrożenie oraz wtórny obieg wartości. W gospodarce współczesnej wygrywa coraz częściej nie ten, kto posiada najlepszy izolowany wyrób, lecz ten, kto kontroluje najbardziej przekonujące doświadczenie. To stanowisko jest ekonomicznie mocne, ponieważ przesuwa firmę z logiki pojedynczej transakcji do logiki ciągłego strumienia wartości. Jest ono również ważne prawnie, uświadamiając nam, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozciąga się daleko poza sam moment sprzedaży. Gdy McNeill mówi o przejściu do sprzedaży koncepcji, wskazuje na zmianę ontologii produktu, czyli nauki o jego istocie i funkcjach.

Algorytm jako narzędzie walki z organizacyjną fikcją

Drugi składnik kulturowy, czyli wprowadzenie pilności i rozliczalności, stanowi swoistą obronę wysokiego tempa jako nadrzędnej normy moralnej nowoczesnej organizacji. Nie mamy tu jednak do czynienia z psychotyczną gonitwą bez celu, lecz z rytmem, który uniemożliwia systematyczne odkładanie prawdy na później. Tygodniowy cykl pracy pełni funkcję mechanizmu antysamozakłamania, wymuszając konfrontację z rzeczywistymi postępami w rozwiązywaniu konkretnych problemów. W tak krótkich interwałach czasowych niezwykle trudno jest ukryć faktyczny bezruch za parawanem kwiecistej retoryki czy korporacyjnej nowomowy. Pilność staje się katalizatorem priorytetyzacji, podczas gdy rozliczalność wymusza na pracownikach i menedżerach pełną odpowiedzialność za dany rezultat. Warunkiem skuteczności tego mechanizmu pozostaje jednak głębokie zrozumienie materii sprawy przez kierownictwo, bez którego każde spotkanie niechybnie zmienia się w jałowy teatr liczb.

Trzeci element, znany jako jedzenie własnej karmy, jawi się jako najbardziej antropologiczny, a zarazem bezlitosny postulat w całym modelu McNeilla. Wymaga on od liderów, aby korzystali z

własnych produktów z taką samą naiwnością i determinacją, jaką wykazuje przeciętny klient. Jest to nie tylko metoda drastycznego skracania pętli poznawczej, lecz przede wszystkim sposób na moralne rozbrojenie pychy wyższych szczebli zarządzania. Kierownictwo odizolowane od realnego doświadczenia użytkownika błyskawicznie zaczyna zamieszkiwać wirtualny świat prezentacji, uśrednionych ankiet oraz starannie dobranych filtrów. Dogfooding, czyli praktyka polegająca na osobistym testowaniu własnych rozwiązań, przywraca procesom zarządczym niezbędną cielesność poznania. Zmusza on decydentów do wciśnięcia przycisku, którego nie sposób odnaleźć, oraz do przejścia przez irytujący formularz, który sami wcześniej zatwierdzili.

W tym ujęciu Algorytm staje się czymś znacznie większym niż tylko zestawem operacyjnych procedur dla ambitnego przedsiębiorstwa. Stanowi on surowy akt oskarżenia wobec konformizmu, który paraliżuje nowoczesne instytucje i odbiera im zdolność do adaptacji. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia przed trybunałem efektywności. Prawdziwym problemem rzadko bywa niedobór danych, znacznie częściej jest nim nadmiar rytuałów chroniących ludzi przed koniecznością zobaczenia rzeczywistości. Automatyzacja przeprowadzona bez uprzedniego oczyszczenia procesu jest jedynie przemysłową formą konfabulacji. Zły proces staje się bowiem droższą, sztywniejszą i szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie.

Gdy spojrzymy na Algorytm McNeilla z szerszej perspektywy, przestaje on być sekwencją działań operacyjnych, stając się doktryną walki z bezwładem instytucjonalnym. Nie chodzi już wyłącznie o to, jak szybciej produkować czy lepiej sprzedawać, lecz o odzyskanie zdolności do odróżniania świata realnego od pozorów. Sam McNeill konsekwentnie prezentuje ten model jako pięciostopniowy porządek, który bezwzględnie zaczyna się od kwestionowania wymagań, a kończy na automatyzacji. Ta precyzyjna kolejność nie jest jedynie detalem kompozycyjnym, lecz tezą konstytutywną, która ujawnia głęboką filozofię działania. Najpierw następuje zrozumienie i radykalne oczyszczenie, potem przyspieszenie, a dopiero na samym końcu pojawia się zaawansowana technologia. Taka sekwencja współbrzmi z badaniami nad integracją nurtu lean, gdzie najwyższe korzyści przynosi cyfryzacja zakorzeniona w prostym przepływie.

Algorytm można zatem postrzegać jako rodzaj ekonomicznej ascezy, która nakazuje odrzucić zbędny nadmiar, zanim pozwoli się firmie na marzenia o skali. Jest to niezwykle istotne, gdyż współczesna gospodarka cyfrowa funkcjonuje pod nieustanną presją pokusy, by skalować rzeczy, których jeszcze nie zrozumiano. Przedsiębiorstwa nagminnie dążą do automatyzacji procesów, których wcześniej nie uprościły, mierząc zmienne niemające żadnego wpływu na realną wartość. W rezultacie rośnie nie tyle inteligencja całego systemu, ile jego kosztowna nadbudowa, która jedynie maskuje brak efektywności. Nowoczesne przeglądy badań nad koncepcją Lean 4.0 dowodzą, że

technologie czwartej rewolucji przemysłowej najlepiej sprawdzają się w parze z uporządkowanym systemem operacyjnym. W przeciwnym razie cyfryzacja jedynie zwiększa obserwowalność chaosu, zamiast usuwać jego pierwotne przyczyny.

Warto dostrzec, że opisywany model posiada znaczenie wykraczające daleko poza mury fabryk przemysłowych czy biura gigantów sektora technologicznego. W administracji publicznej jego odpowiednikiem byłoby odróżnienie sztywnych wymogów ustawowych od wtórnych procedur, które narosły wokół nich niczym biurokratyczny koralowiec. W świecie finansów oznaczałoby to rozdzielenie niezbędnej zgodności od rytualnego mnożenia tarć, które wcale nie zwiększają bezpieczeństwa, a jedynie wydłużają ścieżkę klienta. Sektor ochrony zdrowia musiałby z kolei zapytać, czy pacjent naprawdę potrzebuje kolejnego formularza, czy to instytucja zorganizowała własną wygodę jego kosztem. W szkolnictwie wyższym Algorytm wymusiłby brutalne pytanie o to, ile procedur ewaluacji służy faktycznej jakości badań, a ile jedynie samopotwierdzeniu systemu. To właśnie w tych miejscach model staje się polityczny, ucząc nas, że największym wrogiem sprawności jest nadmiar oswojonej fikcji.

Z perspektywy prawnej model McNeilla okazuje się cenny pod warunkiem, że będziemy go czytać w sposób dojrzały, a nie fanatyczny. Jego siła nie tkwi w zachęcaniu do lekceważenia norm, lecz w demaskowaniu fałszywego utożsamienia litery prawa z nawykową praktyką organizacyjną. Doświadczony prawnik wie, że mnóstwo czynności jest przedstawianych jako niezbędne, choć prawo wymaga jedynie osiągnięcia określonego standardu staranności lub bezpieczeństwa. W tym sensie Algorytm staje się narzędziem wyzwalającym z legalistycznej mitologii, zmuszając do przeprojektowania zgodności zamiast jej bezmyślnego powielania. Jednocześnie należy jasno wyznaczyć granice, gdyż w sektorach wysokiego ryzyka hasło usuwania kroków nie może być stosowane bezrefleksyjnie. Tam, gdzie w grę wchodzi ochrona danych czy bezpieczeństwo produktu, potrzebna jest precyzyjna chirurgia, a nie niszczycielska furia zmian.

Jeszcze ciekawszy wydaje się wymiar antropologiczny, w którym Algorytm broni tezy, że organizacje cierpią przede wszystkim na błędy poznawcze. Instytucje z zadziwiającą łatwością ustanawiają skomplikowane rytuały, by po krótkim czasie pomylić je z obiektywną rzeczywistością, w której funkcjonują. Każda organizacja wytwarza własne tabu, liturgie oraz kalendarz świętych spotkań, które służą egzorcyzmowaniu niepewności wpisanej w procesy rynkowe. Istnieją zespoły, które od dawna nie rozwiązują realnych problemów, lecz wykonują cykliczne gesty mające jedynie potwierdzić, że problem został symbolicznie ujęty. Raporty często nie przekazują już żadnej użytecznej wiedzy, pełniąc raczej funkcję ofiary składanej na ołtarzu złudnej, korporacyjnej zarządzalności. McNeill uderza bezpośrednio w tę warstwę sakralizacji procedury, pytając prowokacyjnie, czy przypadkiem nie czcimy własnego bałaganu jako najwyższej formy porządku.

Wielkie znaczenie trzech składników kulturowych objawia się w przejściu od ontologii przedmiotu do ontologii relacji, gdzie produktem jest całe doświadczenie klienta. Ontologia, czyli nauka o strukturze bytu i relacjach między elementami, pozwala nam zrozumieć, że doświadczenie to jest współtworzone na wielu poziomach. Firma nie sprzedaje już tylko fizycznej rzeczy, lecz również przewidywalność, intuicyjność oraz sensowność całej ścieżki, którą musi przebyć użytkownik. Pilność i rozliczalność oznaczają w tym kontekście drastyczne skrócenie dystansu między pojawiającym się problemem a adekwatną na niego odpowiedzią. Nie wolno nam odkładać prawdy o systemie na koniec kwartału, skoro możemy ją wydobywać i analizować w każdym tygodniu pracy. Jedzenie własnej karmy jest natomiast epistemologią ucieleśnioną, w której lider ma obowiązek doświadczyć produktu z siedzenia kierowcy.

Warto na koniec przywołać pewną przypowieść o klasztorze, w którym mnisi od setek lat z wielkim mozołem kopiowali święte księgi. Chlubili się oni, że ich skryptorium jest najdoskonalsze w całym królestwie, posiadając najwięcej pulpitów, pieczęci oraz rygorystycznych regulaminów kontroli atramentu. Kiedy jednak nastała wielka susza i trzeba było przepisywać teksty znacznie szybciej, okazało się, że mnisi marnują czas na jałowe procedury. Spędzali długie godziny na potwierdzaniu odbioru pergaminu i wpisywaniu do rejestrów, kto siedział przy którym stole, zamiast skupić się na pisaniu. Opat wezwał wtedy starego brata, który przez lata milczał, a ten przeszedł przez salę i bez słowa wyrzucił trzy skrzynie formularzy. Zdjął połowę tablic z zakazami i zadał każdemu kopiście tylko jedno, kluczowe pytanie: co w tej sali naprawdę służy powstającej księdze?

Algorytm jako etyka odczarowania korporacyjnych świętości

Mnisi w skryptorium podnieśli lament, gdyż w ich mniemaniu nowa metoda stanowiła bezpośredni zamach na uświęcony porządek ich codziennej pracy. W rzeczywistości jednak, po raz pierwszy od pokoleń, ktoś odważył się uderzyć nie w sam ład, lecz w jego uporczywą i kosztowną iluzję. Kiedy po miesiącu okazało się, że skrybowie piszą dwukrotnie szybciej, popełniając przy tym ułamek dawnych błędów, opat musiał przyznać się do bolesnej prawdy. Zrozumiał on bowiem, że w strukturach władzy najtrudniej reformuje się nie zwyczajny bałagan, lecz tak zwany święty bałagan, który obrósł w piórka tradycji. To właśnie w tej najgłębszej warstwie Algorytm objawia swoją prawdziwą naturę, stając się nie tyle formułą wzrostu, co bezlitosną metodą odczarowywania organizacji.

McNeill proponuje filozofię, która z determinacją broni świata realnego przed wszechobecnym światem korporacyjnych usprawiedliwień i pustych deklaracji. Jej intelektualna prowokacja polega

na systematycznej odmowie szacunku temu, co stare wyłącznie z racji wieku, oraz temu, co technologiczne tylko z powodu nowoczesnej etykiety. Zgodnie z tą surową tezą, na miejsce w strukturze zasługuje jedynie to, co potrafi wykazać realną wartość i przetrwać próbę gwałtownego przyspieszenia. Cała reszta zbędnego balastu powinna zostać albo radykalnie uproszczona, albo ukryta głęboko w tle, albo po prostu bezpowrotnie usunięta. W tym sensie autor nie tworzy kolejnego żargonu, lecz fundament pod nową etykę organizacyjnej uczciwości.

Właśnie dlatego model ten, mimo swojej menedżerskiej formy i anegdotycznego sztafażu, tak silnie rezonuje z dojrzałymi nurtami współczesnej refleksji o przepływie informacji. Autor trafnie zauważa, że najdroższe w przedsiębiorstwie są nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się zakwestionować. Synteza normatywna Algorytmu zaczyna się od tezy, którą świat biznesu najchętniej zagłusza hałasem sloganów o cyfrowej transformacji. Przewaga konkurencyjna nie rodzi się bowiem z samej technologii, lecz z właściwej sekwencji myślenia o otaczającej nas rzeczywistości. McNeill z chirurgiczną precyzją odwraca porządek współczesnych złudzeń, nie pytając w pierwszej kolejności o to, jak przeprowadzić cyfryzację procesów.

Zamiast tego stawia on fundamentalne pytanie o to, co w ogóle zasługuje na dalsze istnienie w oczyszczonym z naleciałości systemie. Nie interesuje go jałowe skalowanie błędów, lecz dociekanie, co po usunięciu marnotrawstwa można powiększyć bez ryzyka reprodukcji systemowej pomyłki. Ta odwrócona kolejność jest w pełni zgodna z najpoważniejszymi nurtami badań nad teorią ograniczeń oraz nowoczesnym podejściem typu Lean 4.0. Pokazują one konsekwentnie, że odsłonięcie wąskich gardeł stanowi warunek sensownego użycia narzędzi cyfrowych, a nie ich konserwatywne i kosztowne przeciwieństwo. Algorytm można zatem czytać jako manifest antykonformizmu gospodarczego, który uderza w najbardziej niebezpieczną postać przyzwyczajenia do organizacyjnych tarć.

Konformizm w przedsiębiorstwie nie polega przecież tylko na lęku przed wyrażaniem odmiennego zdania przez pracowników niższego szczebla. Jego prawdziwa groźba objawia się wtedy, gdy całe działy zaczynają traktować dysfunkcyjne środowisko działania jako naturalny i niezmienny stan rzeczy. W takim świecie proces nie jest już oceniany według tego, czy tworzy wartość, lecz według tego, czy nie niepokoi kapłanów nieprzejrzystości. Liczba kroków w procedurze staje się wówczas ważniejsza niż sens samej drogi, co prowadzi do nieuchronnej degradacji sprawności operacyjnej. Omawiana doktryna rozbija ten skostniały układ, ponieważ żąda, aby każda reguła i każdy interfejs ponownie uzasadniły swój status ontologiczny, czyli strukturę bytu i relacji wewnątrz systemu, która decyduje o ich przydatności.

Jest to podejście wyjątkowo groźne dla wygodnego centrum organizacji, które zazwyczaj żywi się skomplikowaniem i brakiem jasnych kryteriów oceny. Algorytm nie zajmuje się bowiem reformowaniem peryferyjnych usterek, lecz podważa same fundamenty korporacyjnych świętości i mikrofeudalizm przedsiębiorstwa. Wszak zły proces staje się jedynie droższą, sztywniejszą i szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie po nałożeniu nań warstwy cyfrowej. Ostatecznie reforma musi zacząć się od odwagi odrzucenia tego, co zbędne, zanim pozwolimy maszynom przejąć kontrolę nad chaosem. Tylko w ten sposób technologia przestaje być protezą dla nieudolności, a staje się narzędziem rzeczywistego wyzwolenia potencjału.

Automatyzacja jako ryzyko: dlaczego najpierw musisz uprościć

Z perspektywy czysto ekonomicznej najcenniejszym zasobem lidera nie jest abstrakcyjna wizja, lecz trzeźwa intuicja dotycząca przepływu gotówki. Zwycięstwo na rynku przypada zazwyczaj temu konkurentowi, który potrafi nadać kapitałowi najwyższą prędkość przelotową przez strukturę własnej firmy. Nie traktujmy tego wyłącznie jako efektownej figury retorycznej, gdyż w literaturze operacyjnej skracanie czasu cyklu pozostaje nierozerwalnie związane z wyższą przepustowością. Usuwanie wąskich gardeł pozwala odzyskać zamrożone środki, redukować zbędne zapasy oraz błyskawicznie reagować na niespodziewane rynkowe wstrząsy. Skrócenie dystansu między uruchomieniem procesu a realną materializacją przychodu poprawia kondycję przedsiębiorstwa poprzez odzyskanie elastyczności alokacyjnej. To właśnie dlatego czas cyklu nie jest jedynie wskaźnikiem pomocniczym, lecz stanowi samo jądro strategicznej przewagi.

Klasyczne modele zarządzania chętnie operują pojęciami barier wejścia, różnicowania produktów czy unikalnych zasobów trudnych do skopiowania przez rywali. Choć algorytm nie neguje tych kategorii, to bezlitośnie obnaża ich ukrytą, procesową podstawę, która decyduje o sukcesie. Prawdziwa przewaga rodzi się tam, gdzie organizacja potrafi eliminować fikcyjne wymagania i usuwać kroki niegenerujące żadnej wartości. Algorytm jest bowiem bezczelny, ponieważ wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia przed obliczem wydajności. Dopiero po takim oczyszczeniu i przetestowaniu przepływu pod presją można bezpiecznie myśleć o wdrażaniu zaawansowanej automatyzacji. Technologię można kupić na wolnym rynku, jednak nawyk intelektualnej bezlitosności wobec własnych złudzeń jest towarem znacznie trudniejszym do zdobycia.

W dobie sztucznej inteligencji i cyfrowego profilowania model McNeilla nabiera szczególnego znaczenia z punktu widzenia prawa oraz zarządzania ryzykiem. Współczesne przedsiębiorstwo nie

może już sobie pozwolić na luksus operowania w ramach nieprzejrzystych, zagmatwanych i wielowarstwowych procesów. Im bardziej złożona staje się architektura działania, tym trudniej ustalić źródło błędu oraz wskazać osobę za niego odpowiedzialną. Czy zawiodła wadliwa reguła, niefortunna integracja systemów, czy może same dane wejściowe były od początku skażone błędem? Automatyzacja nie upraszcza odpowiedzialności, lecz ją zagęszcza, czyniąc z niej materię niezwykle trudną do opanowania przez audytorów. Dlatego nakaz automatyzowania na samym końcu drogi jest dziś formą elementarnej roztropności regulacyjnej w każdym nowoczesnym biznesie.

Praktyka pokazuje brutalną prawdę: automatyzacja źle rozumianego procesu nie tylko powiela marnotrawstwo, ale generuje groźne ryzyko systemowe. Zły proces staje się po prostu droższą, sztywniejszą i znacznie szybciej reprodukującą błędy wersją samego siebie. W świecie analogowym błędna decyzja urzędnika zazwyczaj umiera lokalnie, nie wyrządzając szkód na masową skalę w całej strukturze. Jednak w środowisku zautomatyzowanym błąd potrafi multiplikować się z prędkością infrastruktury, infekując kolejne ogniwa łańcucha wartości. Wadliwy scoring kredytowy czy błędna logika odrzuceń w systemie samoobsługowym potrafią generować straty konsekwentnie i z pozorem pełnej bezstronności. Zanim oddamy proces maszynie, musi on zostać skrócony, zrozumiany i sprawdzony pod największym możliwym obciążeniem.

Algorytm uderza nie tylko w błędy operacyjne, ale przede wszystkim w skostniałą strukturę prestiżu i wewnątrzfirmowej władzy symbolicznej. W wielu instytucjach wysoką pozycję zyskuje bowiem ten, kto kontroluje złożoność, stając się niezbędnym tłumaczem zawiłych procedur. Taka organizacja, przypominająca mikrofeudalne państewko, nagradza strażników labiryntu, którzy czerpią siłę z celowego utrzymywania informacyjnej nieprzejrzystości. McNeill proponuje radykalne odwrócenie tej hierarchii, gdzie bohaterem staje się osoba potrafiąca wskazać zbędny formularz lub fałszywe wymaganie. Jest to rewolucja o charakterze niemal kastowym, ponieważ odbiera ona symboliczną władzę kapłanom nieprzejrzystości, chroniącym swoje biurokratyczne koralowce. Przejście do jasnych reguł gry oznacza koniec ery, w której skomplikowanie procesu było miarą ważności urzędnika.

Tutaj właśnie objawia się aktualność zasady jedzenia własnej karmy, czyli praktyki polegającej na osobistym korzystaniu z własnych produktów przez ich twórców. Władza symboliczna odrywa się od rzeczywistości najszybciej wtedy, gdy kierownictwo przestaje doświadczać trudów i absurdów własnego procesu. Taki lider może wciąż panować nad korporacyjną narracją, ale nieuchronnie traci kontakt z obiektywną prawdą o kondycji firmy. Badania nad doświadczeniem klienta dowodzą, że wartość powstaje w całym ekosystemie, a nie w izolowanym punkcie kontroli po stronie producenta. Jeśli menedżer nie używa własnego rozwiązania jak zwykły śmiertelnik, skazuje

się na niebezpieczną i kosztowną ślepotę epistemologiczną. Będzie on doskonale rozumiał strukturę raportu na slajdzie, lecz nigdy nie poczuje irytacji klienta przy piątym zbędnym kliknięciu.

Równie głęboki sens ma postulat rozszerzenia definicji produktu, który przestaje być traktowany jako zamknięty, statyczny i fizyczny obiekt. Współczesne badania nad systemami usługowymi wzmacniają intuicję, że produkt jest w istocie gęstym węzłem różnorodnych relacji oraz interakcji. Obejmuje on nie tylko samą rzecz, ale także finansowanie, serwis, interfejs oraz przewidywalność całego doświadczenia użytkownika. Firma, która uparcie trwa przy starej metafizyce wyrobu, skazuje się na porażkę w starciu z konkurentem rozumiejącym potęgę ekosystemu. Przejście od sprzedawania przedmiotów do oferowania kompleksowych koncepcji nie jest jedynie kaprysem językowym specjalistów od marketingu. To trzeźwe rozpoznanie, że realna wartość powstaje dziś na styku technologii, infrastruktury oraz sprawnego przepływu informacji.

Można to zjawisko streścić pewną przypowieścią o władcy, który posiadał najszybsze konie w całym znanym świecie i czuł dumę. Był on święcie przekonany, że dzięki tej przewadze zdominuje handel, jednak kupcy coraz częściej wybierali drogi jego sąsiada. Rozgniewany monarcha wysłał szpiega, który po powrocie wyjaśnił, że sąsiad wcale nie sprzedaje koni, lecz sprzedaje bezpieczną podróż. Na jego szlakach stajnie stoją dokładnie tam, gdzie zwierzęta potrzebują wody, a podkowy czekają w miejscach, gdzie trakt jest kamienisty. Strażnicy na mostach znają się na ich konstrukcji, a nie tylko na beznamiętnym recytowaniu przepisów o poborze ceł. Kupiec nie szukał tam zatem siły pociągowej, lecz pewności dotarcia do celu bez zbędnych przeszkód i opóźnień. Władca zrozumiał zbyt późno, że przez lata ulepszał martwy przedmiot, całkowicie zaniedbując żywe doświadczenie swojego klienta.

Algorytm jako etyka: jak odrzucić kult technologii i nawyków

Algorytm McNeilla, jeśli odczytamy go w tej szerokiej perspektywie, okazuje się czymś znacznie poważniejszym niż kolejna sprytna recepta na mityczny hiperwzrost. Jest to w istocie głęboka filozofia organizacyjnej odwagi, która zmusza nas do zadawania niewygodnych pytań tam, gdzie inni wolą bezpieczny cień uświęconego zwyczaju. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia, nie biorąc pod uwagę zasług historycznych. Przypomina to sytuację owego legendarnego strażnika na moście, który od dekad pilnuje przejścia, choć rzeka pod nim dawno wyschła, a nikt nie śmie zapytać o sens jego warty. Algorytm wymaga od nas determinacji do cięcia tam, gdzie inni celebrują barokową złożoność, oraz przyspieszania procesów nie dla samego kultu wydajności, lecz po to, by bezlitośnie obnażyć słabości systemu.

Najbardziej niepokojąca teza tej doktryny nie mówi wcale, że firmy powinny zmieniać się szybciej, lecz brzmi znacznie ostrzej: organizacje muszą nauczyć się błyskawicznie kompromitować własne złudzenia.

Model ten broni stanowiska, które dla struktur zasiedziałych w swojej wygodzie brzmi niemal obrazoburczo, niczym heretycka teza rzucona w twarz kapłanom nieprzejrzystości. Firma nie staje się nowoczesna w momencie, gdy nerwowo gromadzi najnowsze technologie, lecz wtedy, gdy odzyskuje niemal zapomnianą zdolność odróżniania twardej konieczności od miękkiego nawyku. Sam rdzeń modelu, publicznie opisywany jako sekwencja pięciu kroków od kwestionowania wymagań po końcową automatyzację, potwierdza dobitnie, że technologia ma tu status narzędzia wtórnego. Najpierw musimy zapytać, co jest naprawdę wymagane, a potem bez wahania usunąć wszystko, co pasożytuje na zdrowym procesie. Dopiero po uproszczeniu tego, co ocalało, i przyspieszeniu przepływu, by system sam zdradził swoje błędy, wolno nam sięgnąć po automatyzację, która utrwali ten oczyszczony stan. Taka jest jawnie deklarowana struktura tej doktryny, która stawia rozum przed narzędziem.

Właśnie dlatego Algorytm można uznać za jedną z najciekawszych współczesnych świeckich etyk działania zbiorowego, pozbawioną metafizycznych uniesień czy romantycznej wiary w charyzmatyczne przywództwo. Jest to etyka w pełnym tego słowa znaczeniu, ponieważ zawiera w sobie surowy, normatywny porządek cnót organizacyjnych, które rzucają wyzwanie korporacyjnej bylejakości. Nagradza ona intelektualną odwagę zamiast bezmyślnej, proceduralnej uległości oraz promuje szlachetną prostotę zamiast ornamentalnej, kosztownej złożoności. W tym systemie wartości odpowiedzialność za cały przepływ jest cenniejsza niż dbanie o własny, bezpieczny silos, a realne doświadczenie klienta wygrywa z narcystyczną miłością firmy do własnego produktu. Ostatecznie Algorytm premiuje dyscyplinę opóźnionej automatyzacji, przeciwstawiając ją technicznemu popędowi, który każdą organizacyjną niejasność chciałby natychmiast zalać drogim kodem, tworząc jedynie szybszą wersję chaosu.

To podejście zasługuje na promocję również dlatego, że jest intelektualnie nieprzyjemne dla wszelkiej maści konformistów, nie pozwalając im ukryć się za szantażem rzekomej powagi. W wielu organizacjach to, co najbardziej kosztowne i dysfunkcyjne, chronione jest przez aurę niedotykalności, tworząc swoisty koralowiec biurokratyczny, który narasta latami. Procedura bywa uznawana za ważną tylko dlatego, że istnieje od zawsze, a zespół wydaje się niezbędny, bo posiada dumną nazwę, pieczątkę i własny budżet. Algorytm bezlitośnie obnaża tę karykaturę rozumu, wymagając, by każda część organizacji uzasadniała swoje istnienie nie historią czy tytułem, lecz realną funkcją i mierzalnym rezultatem. Odbiera on immunitet bylejakości, sprawiając, że

najdroższe w przedsiębiorstwie są nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt od dawna nie ośmielił się kwestionować.

Warto jednak zachować zdrowy sceptycyzm wobec narastającej wokół McNeilla menedżerskiej legendy, ponieważ to właśnie chłodny osąd wzmacnia, a nie osłabia ten konkretny model działania. Książkowe i promocyjne ujęcia intensywnie eksploatują opowieści o spektakularnych sukcesach Tesli czy Lululemon, gdzie przychody rosły w tempie niemal astronomicznym. Choć dane o wzroście z dwóch do dwudziestu miliardów dolarów w trzydzieści miesięcy brzmią imponująco, profesjonalny czytelnik musi pamiętać, że literatura biznesowa z natury kondensuje i dramatyzuje fakty. Nie każdy sektor gospodarki daje się prowadzić w tak morderczym rytmie i nie każda instytucja może bezkrytycznie kopiować etos firmy będącej zarazem platformą danych i obiektem medialnego kultu. Tu właśnie pojawia się potrzeba zachowania chłodnego osądu, który pozwoli oddzielić uniwersalną metodę od specyficznych warunków brzegowych jednej, wyjątkowej organizacji.

Ta niezbędna ostrożność nie podważa jednak fundamentalnej prawdziwości tez źródłowych, lecz oczyszcza je z nadmiaru marketingowej legendy, pozostawiając nienaruszony, twardy trzon merytoryczny. Integracja metodologii lean oraz teorii ograniczeń, czyli podejścia skupionego na identyfikacji i eliminacji najwęższych gardeł w systemie, jest w literaturze operacyjnej od dawna uznawana za kierunek wysoce racjonalny. Współczesne badania nad koncepcją Lean 4.0 wskazują jednoznacznie, że cyfryzacja przynosi najwyższą wartość tylko wtedy, gdy wzmacnia już uporządkowany przepływ i przejrzystość procesów. Oznacza to, że centralna intuicja McNeilla nie jest jedynie prywatnym mitem jednej korporacji, lecz pozostaje spójna z szeroko ugruntowanym paradygmatem współczesnych badań nad operacjami. Prawdziwa przewaga rodzi się bowiem z połączenia prostego przepływu i rozważnego użycia technologii, a nie z samego, bezkrytycznego entuzjazmu wobec nowinek technicznych.

Jeszcze wyraźniej widać tę logikę w obszarze doświadczenia klienta, gdzie współczesna refleksja coraz mocniej odchodzi od postrzegania produktu jako izolowanego, martwego przedmiotu. Badania opisują to doświadczenie jako zjawisko współtworzone w całym ekosystemie usługowym, na styku wielu kanałów, interfejsów, logistyki oraz codziennych praktyk użycia. Firma, która ogranicza swoje myślenie tylko do tego, co wytwarza, w gruncie rzeczy nie rozumie własnego rynku i ryzykuje szybką marginalizację. Nie sprzedaje ona wtedy kompletnego rozwiązania, lecz jedynie kłopotliwy fragment układanki, naiwnie licząc, że klient sam wykona resztę pracy bez żadnego wynagrodzenia. A dzisiejszy klient, coraz bardziej świadomy swojej siły i wartości własnego czasu, coraz częściej odmawia bycia darmowym pracownikiem cudzego, źle zaprojektowanego systemu.

Algorytm odwagi: jak przywrócić sens przepływowi w organizacji

Warto w tym miejscu przywołać przypowieść o republice, która szczyciła się mennicą wybijającą najpiękniejsze monety. Były one idealnie okrągłe i lśniące, a władcy z namaszczeniem celebrowali wprowadzanie każdego nowego stempla. Problem polegał jednak na tym, że ludność coraz chętniej omijała królewską walutę szerokim łukiem. Nie wynikało to z braku zaufania do kruszcu, lecz z faktu, że urzędnicy żądali nieskończonych potwierdzeń pochodzenia złota. Dopiero przybysz z dalekich stron zrozumiał, że pieniądz nie jest kawałkiem metalu, lecz przede wszystkim łatwością obiegu. Usunął on zbędne kontrole i kazał urzędnikom płacić tą samą monetą za ich własne obiady.

To właśnie wtedy lud uznał, że republika wreszcie pojęła istotę rzeczy, gdyż sens Algorytmu nie tkwi w kulcie produktu. Chodzi w nim o przywrócenie sensu przepływowi, który w nowoczesnych organizacjach bywa dławiony przez biurokratyczny gąszcz. Najdroższe w przedsiębiorstwie są bowiem nie te rzeczy, które kosztują najwięcej, lecz te, których nikt nie ośmielił się kwestionować. Werdykt końcowy musi być zatem mocny, ponieważ tezy te atakują bezmyślne posłuszeństwo wobec status quo oraz rozrost zbędnych czynności. Uderzają one w złożoność traktowaną jak ornament władzy oraz w automatyzację rozumianą jako nową religię, a nie jako narzędzie.

W dobie technologicznego narcyzmu najbardziej innowacyjne bywa nie nowe urządzenie, lecz prawo do zadania pytania: po co? Gdybyśmy streścili tę filozofię w jednej formule, należałoby zacząć od kwestionowania każdego wymagania, gdyż część nakazów to tylko skamieniałe wymówki. Należy usuwać zbędne kroki bez litości, ponieważ czas zabija transakcje i pożera gotówkę szybciej niż konkurencja. Upraszczanie jest kluczowe, bo prostota stanowi jedyną formę złożoności, którą da się w sposób uczciwy skalować. Przyspieszanie procesów ujawnia prawdę o systemie, który dopiero pod presją pokazuje swoje prawdziwe oblicze.

Automatyzację zostawiamy na sam koniec, pamiętając, że nie wolno betonować błędu za pomocą drogiego oprogramowania. Musimy rozszerzyć definicję produktu, ponieważ klient żyje w realnym świecie, a nie wewnątrz starannie narysowanego organigramu firmy. Wprowadzenie poczucia pilności jest niezbędne, gdyż odwlekanie konfrontacji z prawdą to najdroższa forma luksusu, na jaką może pozwolić sobie instytucja. Każdy lider powinien jeść własną karmę, bo nikt nie ma prawa projektować rzeczywistości, której sam nie chce dotknąć. Algorytm jest bezczelny, bo wymaga, by każda czynność uzasadniała własne prawo do istnienia w sposób absolutnie transparentny.

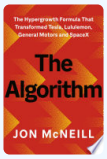
Ostatecznie Algorytm, czyli metoda rygorystycznej optymalizacji procesów poprzez eliminację zbędnych kroków, pozwala budować szkołę odwagi poznawczej. Potrzeba jej nam bardziej niż

kiedykolwiek, zwłaszcza w epoce wielkich modeli i uzasadnień dla małych absurdów. Prawdziwa innowacja nie polega na dodawaniu kolejnych warstw chaosu, lecz na odważnym odejmowaniu tego, co zbędne. Tylko w ten sposób możemy przywrócić sens przepływowi i sprawić, by organizacja zaczęła służyć ludziom, a nie inercji. Jest to wyzwanie rzucone kapłanom nieprzejrzystości, którzy w skomplikowaniu upatrują gwarancji swojego przetrwania.

Jon McNeill, The Algorithm: The Hypergrowth Formula That Transformed Tesla, Lululemon, General Motors, and SpaceX

> Czy w epoce wiecznej optymalizacji staniemy się ostatecznie zakładnikami własnej wydajności? Prawdziwym wyzwaniem nie jest już to, jak szybko potrafimy eliminować zbędne kroki, lecz to, czy potrafimy odróżnić sensowny trud od biurokratycznego teatru. Być może najwyższym aktem innowacji jest umiejętność zatrzymania maszyny, by zapytać, czy w ogóle jeszcze wiemy, dokąd zmierzamy.

Inspiracje

[1] 

"The Algorithm: The Hypergrowth Formula That Transformed Tesla, Lululemon, General Motors, and SpaceX" Jon McNeill

2026 | Portfolio | ISBN: 9798217177530

Jon McNeill jest amerykańskim dyrektorem, przedsiębiorcą i inwestorem. Jest współzałożycielem i prezesem firmy venture capital DVx Ventures. McNeill pełnił ważne funkcje kierownicze, między innymi jako prezes ds. globalnej sprzedaży, marketingu, polityki i usług w Tesla Inc. oraz dyrektor operacyjny w Lyft. W swojej karierze założył i sprzedał wiele firm oraz zasiadał w zarządach kilku dużych organizacji, w tym General Motors, Lululemon Athletica i Asurion. Jest ceniony za swoje doświadczenie w skalowaniu przedsiębiorstw, efektywności operacyjnej i innowacjach. McNeill jest absolwentem Northwestern University i często zabiera głos w dyskusjach biznesowych jako prelegent i wykładowca gościnny w takich instytucjach jak Harvard Business School, MIT Sloan i Stanford Graduate School of Business.

***Jon McNeill** is an American business executive, entrepreneur, and investor. He is the co-founder and CEO of the venture capital firm DVx Ventures. McNeill has held significant leadership roles, including serving as the president of global sales, marketing, policy, and services at Tesla, Inc., and as the chief operating officer of Lyft. Throughout his career, he has founded and sold multiple companies and has served on the boards of directors for several major organizations, including General Motors, Lululemon Athletica, and Asurion. He is recognized for his expertise in scaling businesses, operational efficiency, and innovation. McNeill is a graduate of Northwestern University and frequently contributes to business discussions as a speaker and guest lecturer at institutions such as Harvard Business School, MIT Sloan, and Stanford Graduate School of Business.*

DVx Ventures

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: bd5dabe9-aca5-4775-92c1-31378867 89e7