Ogród zamiast szachownicy: nowy model władzy

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje fundamentalną zmianę w paradygmacie zarządzania, przechodząc od sztywnych, hierarchicznych struktur typu 'szachownica' do elastycznych ekosystemów przypominających 'ogród'. Opierając się na doświadczeniach generała Stanleya McChrystala i koncepcji 'Team of Teams', tekst wyjaśnia, dlaczego tradycyjne modele dowodzenia zawodzą w starciu ze współczesną złożonością i szybkością zmian. Kluczowymi filarami nowej architektury są wspólna świadomość oraz upełnomocnione wykonanie, które pozwalają organizacjom na błyskawiczną adaptację. Autor podkreśla ewolucję roli lidera: z mikrozarządzającego stratega, który przestawia pionki, w stronę ogrodnika dbającego o kulturę zaufania i odpowiednie warunki do wzrostu. To wezwanie do decentralizacji władzy i budowania struktur o wysokim metabolizmie decyzyjnym, zdolnych do przetrwania w nieprzewidywalnym środowisku.

This article examines the fundamental shift in the management paradigm, moving from rigid, hierarchical, chessboard-like structures to flexible, garden-like ecosystems. Drawing on the experiences of General Stanley McChrystal and the Team of Teams concept, the text explains why traditional command models fail to cope with today's complexity and rapid change. The key pillars of this new architecture are shared awareness and empowered execution, which enable organizations to rapidly adapt. The author highlights the evolution of the leader's role: from a micromanaging strategist who moves pieces to a gardener who cultivates a culture of trust and the right conditions for growth. This calls for the decentralization of authority and the development of structures with high decision-making capacity, capable of surviving in an unpredictable environment.

Współczesne organizacje tkwią w pułapce taylorowskiego modelu hierarchicznego, który w erze złożoności i cyfrowej nieprzewidywalności staje się balastem ograniczającym sprawczość. Artykuł analizuje koncepcję „zespołu zespołów” generała Stanleya

McChrystala, dowodząc, że tradycyjne zarządzanie oparte na centralizacji i silosach informacyjnych przegrywa w starciu z sieciami, które reagują odruchowo na bodźce otoczenia. Teza tekstu brzmi: skuteczność w XXI wieku nie wynika z precyzyjnego planowania, lecz z umiejętności budowania „wspólnej świadomości" i „upełnomocnionego wykonania". Autor przekonuje, że liderzy muszą porzucić rolę szachistów sterujących figurami na rzecz roli ogrodników dbających o żyzną glebę zaufania poziomego. Przejście od kultury kontroli do architektury adaptacyjnej nie jest jedynie zmianą procesową, lecz głęboką korektą antropologiczną. W obliczu złożoności, gdzie rzeczywistość wyprzedza czas reakcji biurokracji, przetrwanie zależy od zdolności systemu do rozproszenia inteligencji przy zachowaniu strategicznego sensu misji. To wezwanie do porzucenia feudalnych odruchów w zarządzaniu na rzecz budowania odpornych ekosystemów, w których wiedza staje się krwiobiegiem, a nie reglamentowanym przywilejem.

SŁOWA KLUCZOWE

Team of Teams | hierarchia | sieć | wspólna świadomość | upełnomocnione wykonanie | lider ogrodnik | mikrozarządzanie | zdolność adaptacyjna | złożoność | paraliż decyzyjny | kultura zaufania | decentralizacja władzy | zarządzanie kryzysowe | środowisko złożone | metabolizm organizacji

Koniec ery szachisty: dlaczego hierarchia przegrywa z siecią

W historii ludzkich organizacji istnieją specyficzne, niemal metafizyczne momenty, w których sromotną klęskę ponosi nie konkretny człowiek, nie przestarzała technologia i nawet nie skąpy budżet, lecz sama forma instytucji. Przegrywa wówczas sposób, w jaki dany system postrzega otaczający go świat, jak dystrybuuje wiedzę między swoimi członkami oraz jak definiuje granice odpowiedzialności i uprawnień. Doświadczenie amerykańskiej Task Force w Iraku, brawurowo opisane przez generała Stanleya McChrystala w koncepcji „Team of Teams", stanowi właśnie taki graniczny punkt w dziejach teorii zarządzania. Nie jest to jedynie kolejna kronika działań wojennych, lecz uniwersalna opowieść o schyłku epoki, w której wierzono, że doskonała hierarchia i

żelazna dyscyplina wystarczą do zapanowania nad chaosem. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, po raz kolejny odmówiła współpracy z tymi, którzy próbowali ją wtłoczyć w sztywne ramy procedur.

Task Force, czyli połączone siły operacji specjalnych, wchodziła w konflikt z Al-Kaidą jako aparat niemal doskonały, będący szczytowym osiągnięciem zachodniej myśli wojskowej. Dysponowała ona najbardziej zaawansowanymi systemami rozpoznania, flotą dronów, nieograniczonym budżetem oraz doświadczeniem hartowanym od czasu bolesnej lekcji po nieudanej operacji ratunkowej w Iranie w 1980 roku. W klasycznym języku zarządzania była to organizacja wysokiej wydajności, w której każdy trybik poruszał się z matematyczną precyzją pod czujnym okiem dowództwa. Gdyby przenieść tę strukturę na grunt cywilny, byłaby to globalna korporacja o najwyższej kapitalizacji kompetencji, posiadająca nienaganny compliance oraz kulturę operacyjnej egzekucji, której zazdrościłby każdy prezes z listy Fortune 500. Niemniej jednak cała ta potęga okazała się zdumiewająco bezradna w starciu z przeciwnikiem, który grał w zupełnie inną grę.

Al-Kaida w Iraku pod wodzą Abu Musaby al-Zarkawiego nie stanowiła bowiem symetrycznego odpowiednika zachodniej machiny wojennej, lecz była jej ontologicznym zaprzeczeniem. Nie posiadała ona porównywalnego zaplecza technologicznego ani instytucjonalnej dyscypliny, nie przypominając w niczym „armii korporacyjnej" w pustynnym kamuflażu, do jakiej przyzwyczajeni byli stratedzy z Pentagonu. Jej siła nie wynikała z doskonałości poszczególnych komponentów, lecz z niesłychanej płynności relacji zachodzących między nimi w czasie rzeczywistym. Przewagą terrorystów nie była jakość pojedynczego ogniwa, lecz zdolność całej sieci do błyskawicznej rekonfiguracji w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Bojownik, kurier oraz konstruktor ładunków wybuchowych funkcjonowali w układzie, który przypominał raczej zjadliwy patogen biologiczny niż klasyczną, ociężałą armię lądową.

W tym asymetrycznym starciu nie trzeba było posiadać najdroższej technologii, aby wygrać walkę o tempo, ponieważ wystarczyło mieć znacznie mniej punktów zatwierdzania decyzji. Tu właśnie rodzi się pierwszy paradoks McChrystala: organizacja obiektywnie słabsza pod względem zasobów mogła być subiektywnie szybsza w działaniu, co w środowisku złożonym jest kluczem do przetrwania. Była to brutalna lekcja dla każdego, kto naiwnie wierzy, że przewaga instytucjonalna wynika z samej liczby ekspertów, procedur oraz kolejnych poziomów nadzoru. W pewnych warunkach im więcej szczebli kontroli, tym dłuższy staje się czas półtrwania decyzji, co prowadzi do paraliżu całego systemu. A decyzja, która dociera na miejsce akcji po fakcie, nie jest już decyzją, lecz jedynie nekrologiem sprawczości, dokumentującym porażkę struktur nad rzeczywistością.

Słynna formuła McChrystala, głosząca, że „potrzeba sieci, aby pokonać sieć", nie jest jedynie efektownym sloganem z podręcznika dla ambitnych konsultantów, lecz fundamentalnym

twierdzeniem o naturze współczesnych organizacji. Aby skutecznie zwalczyć sieć, trzeba samemu stać się siecią, gdyż tradycyjna struktura o powolnym metabolizmie zawsze przegra z organizmem, który reaguje niemal odruchowo. Hierarchia może być wciąż potrzebna do wyznaczania kierunków, lecz nie może ona stanowić jedynego układu nerwowego nowoczesnej instytucji. W przeciwnym razie każdy impuls musi mozolnie wspinać się do centralnego mózgu, czekać na interpretację, a następnie wracać do kończyny, by wywołać jakikolwiek ruch. Taki organizm może być niezwykle muskularny i silny, ale w epoce szybkich rojów będzie poruszał się z gracją i skutecznością dinozaura skazanego na wymarcie.

W modelu „Team of Teams" centralne znaczenie mają dwa pojęcia, które stanowią filary nowej architektury zarządzania: wspólna świadomość oraz upełnomocnione wykonanie. McChrystal Group opisuje tę ramę przywództwa jako system oparty na głębokim zaufaniu, transparentnej komunikacji oraz zdecentralizowanej zdolności do podejmowania działań. Nie mamy tu do czynienia z romantyczną pochwałą chaosu, lecz z próbą stworzenia hybrydowej organizacji, która zachowuje strategiczne skupienie, rozpraszając jednocześnie władzę tam, gdzie system styka się z realnym problemem. Wspólna świadomość, czyli stan, w którym wszyscy członkowie organizacji mają dostęp do tego samego kontekstu operacyjnego, pozwala uniknąć pułapki informacyjnej izolacji. Oznacza to, że instytucja przestaje traktować wiedzę jako feudalny przywilej, który należy reglamentować niczym luksusowe dobro w czasach niedoboru.

W tradycyjnym modelu „need to know" informacja jest dawkowana oszczędnie, co często prowadzi do powstawania silosów organizacyjnych, czyli struktur, w których wiedza jest zamknięta wewnątrz odizolowanych departamentów. W koncepcji McChrystala informacja staje się natomiast układem krwionośnym, który musi swobodnie docierać do każdej komórki organizmu, by utrzymać go przy życiu. Każdy zespół musi rozumieć nie tylko własne, wąskie zadanie, lecz także sens działań podejmowanych przez inne grupy oraz logikę całej misji. To nie jest „komunikacja wewnętrzna" w rozumieniu nudnego biuletynu HR, lecz wspólne poznanie operacyjne, które pozwala na błyskawiczną synchronizację działań bez udziału centrali. Bez tego fundamentu każda próba modernizacji zarządzania pozostanie jedynie powierzchowną zmianą, która nie dotyka istoty problemu.

Upełnomocnione wykonanie jest drugim niezbędnym filarem, bez którego wspólna świadomość zamieniłaby się w kosztowny i frustrujący teatr wiedzy teoretycznej. Samo informowanie ludzi o sytuacji, bez jednoczesnego nadania im realnego prawa do działania, produkuje jedynie poczucie bezsilności i zniechęcenie. Z drugiej strony, danie ludziom pełnej swobody bez dostarczenia im wspólnego kontekstu i zrozumienia celu nieuchronnie prowadzi do organizacyjnego chaosu. Dopiero połączenie obu tych elementów tworzy prawdziwą organizację adaptacyjną, zdolną do

przetrwania w skrajnie nieprzewidywalnym środowisku. McChrystal formułuje tę zależność bez zbędnej dyplomacji: upełnomocnione wykonanie bez wspólnej świadomości jest niebezpieczne, a wspólna świadomość bez decentralizacji pozostaje tragicznie niewystarczająca.

To zdanie powinno być wyryte nad wejściami do gabinetów ministrów, prezesów wielkich spółek oraz dyrektorów szpitali, którzy wciąż wierzą w zbawczą moc centralizacji. Zwłaszcza tam, gdzie co roku odbywa się rytualne polowanie na mityczną „koordynację", po którym zazwyczaj powstaje kolejny departament do spraw koordynacji. Następnie powołuje się zespół do spraw koordynacji departamentów koordynujących, a na samym końcu pełnomocnika do spraw przepływu informacji między podmiotami odpowiedzialnymi za tenże przepływ. Biurokracja jest bowiem wybitnie płodna i najczęściej rozmnaża się przez pączkowanie, tworząc kolejne warstwy ochronne przed rzeczywistością. Model McChrystala rozbija to naiwne przeciwstawienie hierarchii i anarchii, sugerując, że rozwiązanie leży w zupełnie innym miejscu.

Koncepcja ta nie postuluje likwidacji przywództwa, lecz domaga się radykalnej zmiany jego funkcji w nowoczesnym świecie. Lider nie ma znikać z pola widzenia, lecz musi przestać być wąskim gardłem systemu, przez które muszą przepłynąć wszystkie, nawet najdrobniejsze decyzje. Ma on przestać zachowywać się jak szachista, który przesuwa po planszy nieme figury pozbawione własnego poznania i zdolności do samodzielnej oceny sytuacji. Zamiast tego lider ma stać się ogrodnikiem, czyli twórcą i opiekunem środowiska, w którym właściwe decyzje mogą kiełkować lokalnie, blisko miejsca pojawienia się problemu. To przejście od ścisłej kontroli ruchu do pielęgnowania warunków wzrostu jest jedną z najważniejszych przemian we współczesnej teorii organizacji.

Szachista jest figurą pasującą do świata skomplikowanego, ale przewidywalnego, gdzie można oglądać całą planszę, znać reguły i spokojnie liczyć warianty. W takim modelu podwładni są jedynie biernymi nośnikami strategii wymyślonej w zaciszu gabinetu, a ich zadaniem jest bezrefleksyjne wykonanie ruchu zadanego przez centrum. Problem polega jednak na tym, że współczesne rynki cyfrowe, administracja kryzysowa czy cyberbezpieczeństwo nie przypominają szachownicy, na której panuje porządek. Nie ma tu ruchów naprzemiennych, nie ma stabilnej planszy, a przeciwnik jest rozproszony i często trudny do zidentyfikowania. Złożoność nie zamierza grzecznie czekać, aż zarząd skończy obradować i przewodniczący z namaszczeniem podpisze protokół z posiedzenia.

Ogrodnik natomiast doskonale rozumie, że nie może wydać pomidorowi bezpośredniego polecenia wzrostu ani mikrozarządzać każdą reakcją korzenia na wilgoć w glebie. Jego rola polega na tworzeniu optymalnych warunków, usuwaniu chwastów, dbaniu o odpowiednie nawodnienie oraz ochronie roślin przed pasożytami. W realiach nowoczesnej organizacji oznacza to budowanie kultury opartej na zaufaniu poziomym, czyli więziach wynikających z wzajemnego polegania na

kompetencjach innych zespołów. Lider ogrodnik jest być może mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie trzyma w ręku hetmana, którym mógłby wykonać decydujące uderzenie. Ma jednak coś znacznie potężniejszego – ma kompost, czyli żyzną glebę, na której może wyrosnąć organizacja zdolna do samodzielnej ewolucji i przetrwania każdej burzy.

Lider ogrodnik: dlaczego mikrozarządzanie zabija adaptację

Lider ogrodnik jest postacią zdecydowanie mniej fotogeniczną niż lider szachista, ponieważ w jego dłoniach rzadko gości królewski hetman dający złudzenie pełnej kontroli nad przebiegiem partii. Zamiast tego operuje on kompostem, co w świecie zdominowanym przez linearną strategię może brzmieć jak prowokacja wymierzona w dyrektorów od zarządzania. Niemniej jednak w rzeczywistości o wysokim stopniu złożoności to właśnie żyzna gleba, a nie precyzyjny ruch figurą, decyduje o przetrwaniu całego ekosystemu. Kompost. To krótkie stwierdzenie obnaża słabość tradycyjnych modeli, w których dowódca próbuje przewidzieć każdy ruch przeciwnika na sztywnej szachownicy. W świecie płynnym szachownica płonie, a figury same zmieniają swoje właściwości, co czyni rolę ogrodnika jedyną racjonalną strategią przetrwania w gąszczu niepewności.

Doświadczenia legendarnej Task Force dowodzą, że sama technologia, choćby najbardziej zaawansowana, nie gwarantuje automatycznego wzrostu zdolności adaptacyjnych nowoczesnej organizacji. Drony Predator, systemy Blue Force Tracker czy transmisje wideo w czasie rzeczywistym stały się paradoksalnie narzędziami, które mogły równie dobrze wspierać szybkość, jak i pogłębiać patologię mikrozarządzania. Generał McChrystal zauważył bowiem niebezpieczną korelację: im więcej dowództwo widzi na ekranach, tym silniejsza staje się pokusa, by bezpośrednio sterować każdym ruchem na dole. Można to zjawisko nazwać chorobą widoczności, gdzie nowy zmysł technologiczny służy nie do zrozumienia świata, lecz do kolonizowania lokalnych decyzji przez centrum. W takim scenariuszu technologia nie decentralizuje władzy, lecz centralizuje ją szybciej i skuteczniej niż kiedykolwiek wcześniej, niszcząc przy tym oddolną inicjatywę.

Dlatego właśnie maksyma "eyes on, hands off" nabiera w nowoczesnym zarządzaniu rangi niemal egzystencjalnej, wymagając od lidera żelaznej dyscypliny powstrzymywania się od zbędnego działania. Oczy mają patrzeć i rozumieć, ale ręce muszą pozostać z daleka, pozwalając systemowi na samodzielne oddychanie i reagowanie na dynamiczne bodźce. Rola lidera ewoluuje tutaj w stronę wspierania, alokowania zasobów oraz utrzymywania poczucia sensu, przy jednoczesnym zakazie wtrącania się w ruchy ludzi będących najbliżej problemu. Zasada ta, choć brzmi banalnie, uderza w sam narcystyczny rdzeń wielu tradycyjnych modeli przywództwa, które karmią się iluzją

wszechwiedzy. Wielu menedżerów nie chce bowiem brać odpowiedzialności za system, lecz pragnie być wyłącznymi autorami każdego zwycięskiego ruchu na polu bitwy.

To pragnienie, by organizacja była jedynie przedłużeniem woli jednostki, stanowi swoisty feudalny odruch ukryty pod eleganckim garniturem transformacji cyfrowej. McChrystalowski zwrot nie jest więc wyłącznie reformą procesową, lecz głęboką antropologiczną korektą obrazu człowieka funkcjonującego wewnątrz nowoczesnej, sieciowej struktury. Podczas gdy taylorowski robotnik był jedynie bezmyślnym wykonawcą poleceń, w modelu "Team of Teams" każdy pracownik staje się autonomicznym sensorem całego systemu. Analitycy, operatorzy czy specjaliści od danych widzą fragmenty rzeczywistości, których centrum, mimo całej swojej potęgi obliczeniowej, nie jest w stanie w pełni dostrzec. Ich lokalne poznanie nie stanowi zakłócenia odgórnej strategii, lecz jest absolutnym warunkiem jej aktualności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Organizacja, która zmusza swoich najbardziej kompetentnych ludzi do czekania na zgodę z góry, wysyła im w praktyce komunikat o głęboko destrukcyjnym charakterze. Sugeruje on mianowicie, że bliskość problemu i realna wiedza są mniej istotne niż hierarchiczne oddalenie przełożonego, co stanowi jedną z bardziej absurdalnych teologii współczesnej biurokracji. Przejście od kultu wydajności do paradygmatu adaptacji wymaga jednak od nas niezwykłej precyzji intelektualnej oraz porzucenia uproszczonych dychotomii. Nie chodzi tu bynajmniej o pogardę dla wydajności, która pozostaje konieczna, by nie marnować zasobów, czasu oraz bezcennego zaufania społecznego. Niemniej jednak wydajność przestaje być najwyższą cnotą w środowisku złożonym, gdzie perfekcyjne wykonanie błędnego planu staje się prostą drogą do katastrofy.

Można przecież doskonale optymalizować proces, który od dawna prowadzi organizację w zupełnie złym kierunku, wykazując się przy tym godną podziwu szybkością i powtarzalnością. W tym kontekście klasyczne rozróżnienie Petera Druckera między "doing things right" a "doing the right thing" nabiera niemal dramatycznej, egzystencjalnej mocy. Wydajność oznacza bowiem jedynie robienie rzeczy właściwie, podczas gdy skuteczność to umiejętność robienia rzeczy, które faktycznie mają znaczenie w danej chwili. W świecie złożonym organizacja musi najpierw posiadać zdolność rozpoznania, czym w ogóle jest "właściwa rzecz" wobec konkretnego kryzysu, algorytmu czy nagłego zakłócenia. Tę subtelną, lecz fundamentalną różnicę najlepiej oddaje przeciwstawienie świata skomplikowanego rzeczywistości prawdziwie złożonej, która wymyka się prostym modelom przyczynowo-skutkowym.

Świat skomplikowany przypomina w swojej naturze silnik odrzutowy, który mimo tysięcy części składowych daje się opisać, przeanalizować i naprawić dzięki wiedzy eksperckiej. Z kolei świat złożony bardziej przypomina pogodę, rynki finansowe czy ekosystemy miejskie, gdzie elementy nie tylko działają, ale nieustannie na siebie oddziałują. W takich układach reguły gry zmieniają się w

trakcie jej trwania, a zjawiska emergentne produkują efekty, których nie sposób przewidzieć na podstawie analizy poszczególnych części. Nieliniowość staje się tutaj skromniejszą nazwą dla bolesnego upokorzenia ludzkiej pewności, gdzie niewielkie zdarzenie może zostać zignorowane lub uruchomić niszczycielską lawinę. Przykład fałszywego tweeta Associated Press z 2013 roku o rzekomym wybuchu w Białym Domu pozostaje do dziś podręcznikową ilustracją tej nieprzewidywalnej epoki.

Po przejęciu konta agencji przez hakerów i opublikowaniu dezinformacji o rannym prezydencie, indeks Dow Jones spadł błyskawicznie o ponad sto czterdzieści punktów. Równie szybko jednak odrobił straty po zdementowaniu wiadomości, co pokazało, jak kruchym konstruktem jest stabilność w dobie algorytmicznego handlu i natychmiastowego przepływu informacji. To nie był klasyczny kryzys ekonomiczny wynikający z fundamentów gospodarki, lecz gwałtowna reakcja systemu na fałszywy impuls, który został zwielokrotniony przez automatyczne reakcje. W takim świecie lider szachista, próbujący kontrolować każdy ruch, jest skazany na porażkę, ponieważ tempo zmian przekracza możliwości jakiegokolwiek centralnego ośrodka decyzyjnego. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, po raz kolejny odmówiła współpracy z tymi, którzy wierzyli w pełną kontrolę nad chaosem. A decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją, lecz jedynie smutnym nekrologiem sprawczości w świecie, który nie chce czekać na podpis dyrektora.

Odporność zamiast optymalizacji: architektura zespołu zespołów

To był impuls informacyjny, niemal czysty sygnał, który został błyskawicznie przetworzony przez algorytmy, media, spanikowanych inwestorów i całą współczesną infrastrukturę zaufania w czasie rzeczywistym. Historia „United Breaks Guitars” stanowi tu doskonałe studium przypadku, pokazując kulturową zmianę skali i prędkości, choć uczciwość intelektualna wymaga w tym miejscu pewnego zastrzeżenia. Opowieść o muzyku Dave’ie Carrollu, którego skarga na uszkodzenie instrumentu przez linie lotnicze przerodziła się w viralowy protest, jest bez wątpienia prawdziwa i kluczowa jako analiza reputacyjnej nieliniowości. Jednak często powtarzana teza, jakoby ten jeden incydent bezpośrednio uszczuplił wartość spółki o 180 milionów dolarów, okazuje się trudna do jednoznacznego potwierdzenia i bywa słusznie kwestionowana w rzetelnych analizach późniejszych notowań giełdowych. Warto więc posługiwać się tym przykładem z należytą ostrożnością: traktujmy go jako symbol ryzyka sieciowego, a nie jako twardy dowód księgowy. Tu właśnie zaczyna się dojrzałość analityczna, ponieważ nawet najbardziej błyskotliwa metafora nie zwalnia nas z

obowiązku kontroli faktów. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmówiła współpracy z prostym schematem przyczynowo-skutkowym.

Ta dygresja jest niezbędna, gdyż współczesne organizacje pokochały opowieści tak mocno, że zaczęły czynić z nich swoiste świeckie religie. Każde studium przypadku po przejściu przez kilka prestiżowych konferencji zaczyna przypominać świętą przypowieść, w której zawsze występuje ten sam zestaw elementów: bohater, błąd, cudowny przełom, chwytliwa maksyma i obowiązkowy slajd końcowy z logotypem. Tymczasem rzetelne myślenie naukowe wymaga od nas wykonania podwójnego gestu. Z jednej strony trzeba rozpoznać siłę metafory, z drugiej zaś nie wolno przestać sprawdzać jej empirycznej nośności w zderzeniu z twardymi danymi. Lekcja płynąca z prac Stanleya McChrystala nie polega wcale na tym, że każdy viral niszczy kapitalizację, każdy tweet roznosi giełdę w pył, a każda sieć z definicji pokona każdą hierarchię. Ta nauka jest znacznie subtelniejsza i właśnie dlatego staje się tak groźna dla komfortu współczesnych decydentów. W środowisku gęstych, wzajemnych zależności skutki naszych działań są coraz trudniejsze do przewidzenia, a organizacje zaprojektowane wyłącznie z myślą o przewidywalności coraz częściej mylą porządek wewnętrzny ze sprawczością zewnętrzną.

Właśnie w tym punkcie pojęcie odporności staje się fundamentalnie ważniejsze niż prosta, matematyczna optymalizacja procesów. Organizacja wytrzymała jest zazwyczaj wzmacniana wobec konkretnego, dobrze znanego scenariusza, co czyni ją skuteczną, ale sztywną. Z kolei organizacja odporna to taka, która potrafi przetrwać i zaadaptować się do scenariusza, którego nikt wcześniej nie przewidział w żadnym arkuszu kalkulacyjnym. Linia Maginota była przecież inżynieryjnym arcydziełem wytrzymałości, zbudowanym z myślą o idealnej powtórce poprzedniej wojny światowej. Stała się jednak symbolem strategicznego skamienienia, gdy przeciwnik po prostu zmienił reguły gry. Holenderskie podejście „Room for the River", czyli strategia polegająca na oddawaniu rzece przestrzeni zamiast budowania coraz wyższych wałów, pokazuje zupełnie inny sposób myślenia o systemie. Zamiast walczyć z żywiołem za pomocą coraz potężniejszych barier, projektuje się przestrzeń, w której rzeka może bezpiecznie przekroczyć swoje zwykłe granice. Organizacja adaptacyjna nie udaje, że wstrząsy nigdy nie nadejdą, lecz buduje architekturę uczenia się z tych wstrząsów.

Dla świata prawa, administracji oraz nowoczesnego zarządzania publicznego konsekwencje takiego podejścia są niezwykle daleko idące. Państwo zaprojektowane wyłącznie jako sztywna hierarchia zezwoleń i pieczątek będzie coraz częściej spóźnione wobec problemów, które mają płynną strukturę sieciową. Kryzys migracyjny, zmasowany cyberatak, dezinformacja wyborcza czy awaria infrastruktury krytycznej nie zamierzają czekać na mozolną ścieżkę uzgodnień międzywydziałowych. Administracja musi oczywiście zachować legalizm, ale legalizm nie może być

dłużej wygodnym pretekstem do proceduralnego bezwładu. Państwo prawa nie jest przecież państwem papieru, lecz strukturą zdolną do działania zgodnie z normą, zanim ta norma stanie się jedynie epitafium na grobie sprawczości. A decyzja, która dociera do adresata długo po fakcie, nie jest już decyzją, lecz nekrologiem skutecznego rządzenia.

W świecie biznesu ta sama zasada działa bez najmniejszej litości dla maruderów. Korporacja, która blokuje przepływ wiedzy w szczelnych silosach, czyli strukturach izolujących poszczególne działy, zachowuje się jak organizm, w którym prawa ręka nie ma pojęcia, że lewa właśnie płonie. Działy sprzedaży, prawne, technologiczne i komunikacji często funkcjonują jak odrębne plemiona, które łączy jedynie wspólny kalendarz w Outlooku, ale dzieli głęboka epistemologia. Każde z nich posiada własne metryki sukcesu, własny hermetyczny język, specyficzne rytuały, a nawet własnych bogów i surowe tabu. W takim układzie to, co nazywamy „koordynacją", bywa w rzeczywistości jedynie trudną dyplomacją między mikropaństwami, a nie wspólnym działaniem jednej organizacji. McChrystal mówi wyraźnie: to zdecydowanie za mało, by przetrwać. Zespół zespołów, czyli model łączący sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, nie powstaje przez dodanie kolejnego spotkania statusowego. On rodzi się poprzez radykalną zmianę domyślnej architektury zaufania.

W dobie ekspansji sztucznej inteligencji ta lekcja nabiera dodatkowego, niemal egzystencjalnego znaczenia dla przetrwania systemów. Organizacje coraz częściej będą działały jako układy hybrydowe, w których ludzie, modele językowe i systemy predykcyjne tworzą wspólny aparat decyzyjny. Jeśli jednak taki aparat zostanie osadzony w starym modelu silosów, nie powstanie nowa inteligencja organizacyjna, lecz jedynie niezwykle szybka i kosztowna konfuzja. Model LLM może sprawnie streszczać dokumenty i wykrywać ukryte wzorce, ale jeśli organizacja nie posiada wspólnej świadomości, AI tylko przyspieszy rozprowadzanie fragmentarycznej wiedzy. Bez upełnomocnionego wykonania sztuczna inteligencja stanie się jedynie elegancką drukarką rekomendacji, które utkną w tym samym korku decyzyjnym co wszystko inne. Algorytm musi zrozumieć, że „Team of Teams" nie jest tylko modą na płaskie struktury, lecz precyzyjnym połączeniem trzech porządków: wiedzy, zaufania i uprawnienia. Wiedza bez zaufania zawsze rodzi paranoiczny nadzór, natomiast zaufanie pozbawione wiedzy prowadzi do naiwności. Uprawnienie bez obu tych filarów to czysty hazard, a dopiero ich sprzężenie tworzy prawdziwą zdolność do adaptacji.

Koniec ery Taylora: dlaczego hierarchia przegrywa ze złożonością

Aby pojąć istotę lekcji, jaką odebrał generał McChrystal, należy cofnąć się do samych fundamentów nowoczesnej organizacji. Task Force nie była bowiem jedynie przypadkowym zbiorem biurokratycznych nawyków, lecz spadkobierczynią tradycji, która przez ponad stulecie kształtowała zachodnie myślenie o postępie. Tradycja ta uczyła nas, że sukces polega na bezlitosnym rozbijaniu pracy na najmniejsze elementy oraz precyzyjnym pomiarze każdej ludzkiej czynności. W tym świecie ideałem było usunięcie zbędnych gestów i całkowite oddzielenie planowania od wykonania, co miało podporządkować działanie dyktatowi racjonalności. Ta świecka religia efektywności posiadała swojego najwyższego kapłana, swoje laboratorium oraz potężny mit założycielski.

Kapłanem owego porządku był Frederick Winslow Taylor, człowiek, który w chaosie dziewiętnastowiecznych fabryk dostrzegł przede wszystkim gigantyczne marnotrawstwo energii. Taylor nie był postacią karykaturalną czy zimnym inżynierem pozbawionym wyobraźni, lecz dzieckiem epoki przemysłowej, szukającym ratunku w porządku. W tamtym czasie praca w zakładach była często nieunormowana i zależała od lokalnego doświadczenia robotników, co czyniło ją niewydajną i trudną do skalowania. Taylor zaproponował więc rozwiązanie radykalne: wiedzę należało wydobyć z ciał rzemieślników i przenieść ją do głów menedżerów. Została ona następnie zapisana w sztywnych procedurach, stając się wyłączną własnością systemu.

W tym nowym układzie sił robotnik przestał być rzemieślnikiem sytuacji, a stał się jedynie wykonawcą zoptymalizowanego ruchu, co niosło ze sobą obietnicę ogromną i niebezpieczną zarazem. Ogromną, ponieważ to właśnie dzięki takiemu podejściu narodziły się fabryki masowej produkcji, precyzyjna logistyka oraz nowoczesna administracja publiczna. Zyskaliśmy przewidywalność kosztów i niespotykaną wcześniej skalowalność organizacji, niemniej zapłaciliśmy za to wysoką cenę. Człowiek został bowiem wpisany w metaforę maszyny, gdzie każda próba wykazania inicjatywy była traktowana jako błąd systemu. W świecie Taylora wiedza była centralizowana, a wszelka improwizacja uchodziła za groźne odstępstwo od normy.

To, co w jednej epoce stanowiło genialną racjonalizację pracy, z czasem przeobraziło się w pułapkę epistemologiczną, czyli błędne założenie dotyczące natury poznania i rzeczywistości. Taylorowski paradygmat zakładał wszak, że świat organizacji jest zasadniczo poznawalny poprzez jego rozkład na części składowe. Jeśli zadanie wydawało się zbyt złożone, należało je po prostu podzielić na mniejsze fragmenty, a jeśli proces był chaotyczny, wystarczyło go zmierzyć. W tym modelu menedżer pełnił funkcję mózgu, robotnik był jedynie ręką, a procedura stanowiła układ nerwowy

całego organizmu. Każde koło zębate miało swoje ściśle określone miejsce, przy czym każda nieprzewidziana decyzja stawała się ziarnkiem piasku w mechanizmie.

Opisany model sprawdzał się doskonale w rzeczywistości, którą możemy określić mianem skomplikowanej, co jest rozróżnieniem kluczowym dla zrozumienia współczesnych porażek. Silnik odrzutowy, elektrownia atomowa czy system podatkowy mogą być ogromnie skomplikowane, niemniej ich wewnętrzna logika pozostaje w zasadzie analityczna. Ekspert potrafi rozłożyć taki system na części, opisać funkcje poszczególnych elementów i przewidzieć zachowanie całości przy znanych parametrach. Skomplikowany system, choć trudny w obsłudze, pozostaje posłuszny analizie i pozwala na przywrócenie sprawności poprzez wymianę wadliwego ogniwa. Jest to świat, w którym mapa zazwyczaj odpowiada terytorium.

Świat złożony rządzi się jednak zupełnie innymi prawami, ponieważ w takim systemie elementy nie tylko wykonują funkcje, lecz wchodzą w nieustanne interakcje. W układach złożonych poszczególne części reagują na siebie nawzajem, uczą się, adaptują i produkują skutki emergentne, których nie sposób przewidzieć na podstawie analizy składowych. Miasto nie jest tylko powiększoną wsią, a rynek finansowy nie stanowi jedynie sumy poszczególnych transakcji. Podobnie opinia publiczna nie jest prostym agregatem poglądów, a organizacja terrorystyczna nie sprowadza się do zbioru bojowników. W systemie złożonym całość zachowuje się inaczej niż suma części, a drobne bodźce mogą uruchamiać lawinowe skutki.

Dlatego właśnie McChrystalowskie rozróżnienie między tym, co skomplikowane, a tym, co złożone, nie jest jedynie ozdobnikiem językowym, lecz fundamentalną zmianą ontologii, czyli nauki o strukturze bytu i relacjach w zarządzaniu. W świecie skomplikowanym problem rozwiązujemy poprzez chłodną analizę, natomiast w świecie złożonym musimy go oswoić poprzez nieustanną adaptację. W pierwszym przypadku opóźnienie może zwiększyć jakość decyzji, dając czas na dokładne obliczenia, lecz w drugim przypadku zwłoka bywa zabójcza. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmawia współpracy z biurokratycznym tempem. W świecie złożonym sytuacja zmienia się szybciej, niż płynie informacja do centrum.

W starym modelu hierarchicznym centrum zawsze wiedziało więcej, ponieważ miało dostęp do szerszego obrazu całości i wszystkich dostępnych danych. W warunkach wysokiej złożoności centrum często wie jednak później, gdyż szersza perspektywa przychodzi kosztem utraty lokalnej temperatury zdarzeń. A decyzja, która dociera na miejsce po fakcie, nie jest już decyzją, lecz staje się nekrologiem sprawczości. Tu właśnie na scenę wkracza Proteusz, mitologiczny bożek morski, który jest najlepszym symbolem przeciwnika w epoce płynnej nowoczesności. Proteusz nie daje się pokonać siłą jednego uścisku, ponieważ nigdy nie pozostaje tą samą rzeczą przez dłuższą chwilę.

Ten zmiennokształtny byt staje się lwem, wężem lub ogniem, zależnie od tego, czego wymaga od niego przetrwanie. Kto chce go schwytać, musi być nie tyle silniejszy, ile bardziej wytrwały i zdolny do błyskawicznej zmiany własnej formy. Task Force w 2004 roku próbowała łapać Proteusza stalową rękawicą tradycyjnej hierarchii, co skazało ją na bolesną bezradność. Podczas gdy przeciwnik był płynny i rozproszony, struktura dowodzenia pozostawała ciężka i przywiązana do procedur. Był to klasyczny konflikt między sztywnym mechanizmem a żywym organizmem. A potem przychodzi Proteusz i zjada PowerPointa, zostawiając planistów z pustymi rękami.

Pułapka procedur: dlaczego legalizm bez adaptacji to bezradność

Task Force mozolnie wspinała się z informacją po kolejnych szczeblach dowodzenia, podczas gdy AQI zamieniała każde zdarzenie w propagandę szybciej, niż struktura amerykańska potrafiła przetworzyć zdobyty materiał wywiadowczy. W tej opowieści nie wolno nam jednak ulec pokusie romantyzacji sieci, bowiem sieć sama w sobie nie posiada żadnej immanentnej wartości moralnej. AQI była strukturą zbrodniczą, brutalną, nihilistyczną i morderczą, a jej adaptacyjność w żadnym stopniu nie rozgrzesza jej metod. Przeciwnie, właśnie dlatego lekcja płynąca z tego starcia jest tak dotkliwa: zło także potrafi uczyć się nowoczesnej organizacji. Patologia bywa często bardziej innowacyjna niż szacowna instytucja, ponieważ nie musi pytać o zgodę.

Przestępczość, terroryzm, dezinformacja czy rynki szarej strefy adaptują się błyskawicznie, ponieważ nie krępują ich konsultacje, podpisy, budżetowe okresy sprawozdawcze ani zawiłe interpretacje regulaminu. Nie oznacza to bynajmniej, że państwo powinno porzucić legalizm, lecz wskazuje, że legalizm pozbawiony adaptacyjności staje się jedynie uprzejmą formą bezradności. Właśnie dlatego doświadczenie Task Force należy czytać jako surową lekcję dla współczesnych organizacji prawnych i administracyjnych. Prawo tworzy niezbędną legitymizację działania, ale samo w sobie nigdy nie gwarantuje realnej zdolności do operowania w chaosie. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmówiła współpracy z biurokratycznym molochem.

Organ państwowy może posiadać ustawową kompetencję, a jednocześnie pozostawać całkowicie pozbawiony wspólnej świadomości, czyli stanu, w którym wszyscy członkowie organizacji mają dostęp do tego samego kontekstu i danych. Może dysponować precyzyjną procedurą, lecz nie mieć sprawnego przepływu informacji, co w praktyce czyni go ślepym na nadchodzące wstrząsy. Często spotykamy upoważnienia formalne, za którymi nie idzie żadna kultura decyzyjna, co skutkuje paraliżem w momentach próby. Może mieć ustawowe zadania, ale nie mieć zdolności współpracy

między resortami, agencjami i podmiotami technologicznymi. Wtedy państwo pozostaje poprawne na papierze, lecz beznadziejnie spóźnione w rzeczywistości. A decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją, lecz nekrologiem sprawczości.

Ten sam mechanizm destrukcji obserwujemy w świecie biznesu, gdzie potężne firmy dysponujące armią analityków przegrywają z mniejszymi podmiotami. Mniejszy gracz szybciej uczy się potrzeb klienta, sprawniej reaguje na dane i bez zbędnego sentymentu modyfikuje swoją ofertę rynkową. W epoce platform cyfrowych, sztucznej inteligencji i niestabilnych łańcuchów dostaw przewaga nie polega już wyłącznie na posiadaniu zasobów. Polega ona na prędkości sensownej rekonfiguracji, czyli zdolności do przekształcenia informacji w działanie bez rytualnego mielenia jej przez młyn hierarchicznego prestiżu. Nie chodzi o paniczny bieg dla samego biegu, lecz o sprawność operacyjną. McChrystalowska krytyka wydajności nie jest więc antymenedżerska, lecz antyfetyszystyczna.

Wydajność bywa estetycznie pociągająca, gdy służy właściwemu celowi w stabilnym otoczeniu, jednak staje się zgubna w chwili, gdy przeradza się w bezrefleksyjny kult. Kult wydajności produkuje organizacje, które potrafią skrócić czas wykonania zadania, ale jednocześnie wydłużają czas rozpoznania, czy to zadanie ma jeszcze sens. Produkuje ludzi perfekcyjnie realizujących procedurę, choć gołym okiem widać, że zupełnie nie pasuje ona do zaistniałej sytuacji. Menedżerowie w takich systemach wolą raportować pełną zgodność z planem niż przyznać, że ich plan właśnie zgubił kontakt ze światem. A potem przychodzi Proteusz i zjada PowerPointa, zostawiając po sobie jedynie zdziwienie i puste arkusze kalkulacyjne.

Tak powstają organizacyjne Linie Maginota: imponujące, kosztowne, logiczne i całkowicie martwe w chwili, gdy przeciwnik wybiera inną drogę. Linia Maginota to w tej analizie coś więcej niż metafora; to archetyp instytucjonalnej pychy i wiary w niezmienność frontu. Oznacza ona inwestowanie w doskonałość odpowiedzi na problem, który przestał istnieć, oraz tragiczne mylenie przygotowania z odpornością. Organizacje kochają swoje betonowe umocnienia w postaci rocznych planów strategicznych, wielostopniowych akceptacji czy skomplikowanych dashboardów. Wszystkie te narzędzia mogą być użyteczne, dopóki nie zaczną zastępować zdolności żywego rozpoznania sytuacji, stając się bunkrem z widokiem na własną przeszłość.

Koniec monopolu na wiedzę: od silosów do wspólnej świadomości

Współczesny paradygmat nauk społecznych z coraz większą precyzją potwierdza to, co praktycy wyczuwali intuicyjnie od dekad. Teorie systemów złożonych, badania nad organizacjami wysokiej niezawodności czy ekonomia behawioralna zgodnie wskazują, że skuteczność w niestabilnym środowisku zależy od splotu kilku kluczowych czynników. Mowa tu o sprawnym sprzężeniu informacji zwrotnej, szerokiej autonomii lokalnej, zaufaniu oraz zdolności do wyciągania konstruktywnych wniosków z popełnianych błędów. W tym ujęciu nowoczesna organizacja przestaje być jedynie bezduszną maszyną do skrupulatnego wykonywania odgórnie narzuconego planu. Staje się ona raczej wyrafinowanym aparatem poznawczym, który musi nieustannie aktualizować własny, często niekompletny obraz otaczającego go świata.

Karl Weick, badając proces sensemakingu, czyli nadawania sensu sytuacjom niejednoznacznym, udowodnił, że instytucje nie tylko przetwarzają dane, lecz aktywnie konstruują rozumienie rzeczywistości. James March i Herbert Simon skutecznie podważyli mit pełnej racjonalności decydentów, wprowadzając pojęcie ograniczonej racjonalności, gdzie zamiast optymalizacji szukamy rozwiązań wystarczająco dobrych. Z kolei Elinor Ostrom pokazała, że złożone problemy zbiorowe nie wymagają centralnego suwerena, lecz mogą być rozwiązywane przez policentryczne układy reguł i wzajemnego monitorowania. Amy Edmondson uzupełniła ten obraz o bezpieczeństwo psychologiczne, bez którego ludzie po prostu ukrywają błędy w obawie przed dotkliwą karą. Nassim Taleb dorzucił do tego zestawu antykruchość, choć jego intelektualny styl przypomina czasem bardziej uderzenie ciężkim młotem niż precyzyjne cięcie skalpelem.

Wszystkie te nurty posługują się odmiennymi językami, niemniej zbiegają się one w jednym, dość niewygodnym dla tradycjonalistów punkcie: centralistyczna pewność staje się coraz słabszą walutą poznawczą. W tym kontekście koncepcję Team of Teams, czyli modelu łączącego sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji poprzez sieć powiązań, należy odczytać jako praktyczną wersję szerokiego zwrotu ku adaptacyjności. Generał Stanley McChrystal nie odkrywa tutaj Ameryki ani nie tworzy teorii w sterylnym laboratorium akademickim. Dokonuje on raczej błyskotliwej syntezy, którą uwiarygadnia ekstremalnym, często bolesnym doświadczeniem wyniesionym z frontu wojny asymetrycznej. Jego laboratorium nie była klimatyzowana sala szkoleniowa, lecz brutalna rzeczywistość – ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów i złośliwie odmawia współpracy.

Tezy McChrystala mają tak potężną siłę rażenia właśnie dlatego, że nie są kolejną pastelową opowieścią o empowerment z prezentacji dla średniej kadry zarządzającej. Stanowią one twardy

wniosek z sytuacji, w której każda zwłoka decyzyjna zabijała ludzi, a informacyjny silos stawał się najlepszym sojusznikiem przeciwnika. Silosy organizacyjne, czyli struktury, w których wiedza i odpowiedzialność są szczelnie zamknięte wewnątrz odizolowanych departamentów, okazują się w takich warunkach śmiertelnym zagrożeniem. Najbardziej przenikliwy element tej lekcji dotyczy jednak samej natury informacji i sposobu jej dystrybucji wewnątrz systemu. Tradycyjne hierarchie traktują bowiem wiedzę jak prywatną własność poszczególnych pionów, co w dobie przyspieszenia staje się anachronizmem.

W klasycznym modelu panuje przekonanie, że ten, kto posiada informację, ten dzierży realną władzę, a dzielenie się nią oznacza utratę przewagi. Kto ujawnia zbyt wiele, ten ryzykuje chaos, nadużycia lub, co gorsza, utratę kontroli nad podległym mu obszarem. McChrystal odwrócił ten zakurzony aksjomat, twierdząc, że w środowisku złożonym nadmierna ochrona danych bywa bardziej niebezpieczna niż ich szerokie udostępnienie. Zasada dzielenia się informacjami aż do momentu pojawienia się obaw o naruszenie prawa jest wszak celowo prowokacyjna. Nie znosi ona przecież obowiązków zachowania tajemnicy czy ochrony danych, lecz drastycznie przesuwa punkt ciężkości w codziennej domyślności działania.

Organizacja nie powinna pytać, dlaczego konkretny pracownik ma coś wiedzieć, lecz raczej, dlaczego ma nie wiedzieć, skoro jego skuteczność zależy od rozumienia całości. To pytanie brzmi wyjątkowo wybuchowo w kontekście administracji publicznej, gdzie informacja bywa traktowana jako najcenniejsze trofeum. Ile kryzysów narasta tylko dlatego, że poszczególne instytucje posiadają jedynie fragmenty układanki, ale nie potrafią stworzyć wspólnego obrazu sytuacji? Ile kluczowych decyzji samorządowych czy zdrowotnych zapada w reżimie wąskiego mandatu, gdzie każdy organ chroni własną kompetencję niczym małe księstwo? To archaiczny odruch ukryty pod krawatem transformacji cyfrowej, który sprawia, że obywatel staje się kurierem między niechętnymi sobie urzędami.

Państwo, które żąda od obywatela racjonalności, samo musi najpierw zbudować racjonalność systemową opartą na przepływie wiedzy, a nie na jej reglamentacji. Wspólna świadomość, czyli stan, w którym wszyscy członkowie organizacji mają dostęp do tego samego kontekstu i danych w czasie rzeczywistym, wymagała konkretnych instrumentów. W Task Force były to otwarte centra operacyjne, codzienne odprawy z udziałem tysięcy uczestników oraz oficerowie łącznikowi budujący mosty między jednostkami. Kluczowi byli również ludzie pogranicza, czyli osoby potrafiące łączyć różne dziedziny, resorty i języki specjalistyczne wewnątrz systemu, by przełamywać biurokratyczny lęk. To nie były jedynie opcjonalne dodatki komunikacyjne, lecz głęboka przebudowa całego układu poznawczego wielkiej, skostniałej organizacji.

Dzięki tym zabiegom każdy operator i analityk mógł wreszcie zrozumieć, jak jego drobny fragment pracy mieści się w skomplikowanej całości operacji. Każdy miał widzieć znacznie więcej niż tylko własną śrubkę, toteż nasycenie lokalnych decyzji głębokim, globalnym sensem stawało się wreszcie możliwe. Nie chodziło o to, by wszyscy wypowiadali się na każdy temat, lecz o budowanie zaufania poziomego, czyli więzi opartych na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych zespołów. Taka świadomość nie powstaje jednak przez samo wdrożenie nowej platformy technologicznej, co jest nagminnym błędem współczesnych menedżerów. Kupują oni drogie narzędzia do współpracy i naiwnie myślą, że właśnie kupili samą współpracę, zapominając o kulturze.

Wiele firm inwestuje ogromne środki w systemy zarządzania wiedzą, łudząc się, że w ten sposób automatycznie posiądą mądrość i zdolność adaptacji. Kupują nowoczesny intranet i wierzą, że załatwili sprawę budowania wspólnoty sensu, podczas gdy rzeczywistość szybko weryfikuje te technologiczne mity. A potem przychodzi Proteusz i zjada PowerPointa, zostawiając liderów z pustymi rękami i nieaktualnymi wykresami w chmurze. Prawdziwa zmiana wymaga bowiem czegoś więcej niż licencji na oprogramowanie; wymaga odwagi do oddania kontroli i zaufania do ludzi na dole hierarchii. Bez tego każda próba modernizacji pozostanie jedynie kosztowną dekoracją, która nie uchroni systemu przed nadchodzącym wstrząsem.

Zespół zespołów: jak skalować zaufanie i autonomię

Narzędzie, wbrew technokratycznym marzeniom, potrafi jedynie nadać tempo zastanej kulturze, zamiast ją magicznie uzdrowić. Jeśli fundamentem organizacji jest silosowa izolacja, nowoczesna technologia stworzy po prostu szybsze, bardziej wydajne silosy, w których informacja ginie z jeszcze większą gracją. W systemach defensywnych, gdzie lęk jest walutą, cyfrowe narzędzia posłużą jedynie do budowania doskonalszej dokumentacji własnej niewinności. Gdy brakuje zaufania, każdy kanał komunikacji, choćby najbardziej innowacyjny, staje się kolejną sceną dla rytualnych pokazów ostrożności i asekuracji. Właśnie dlatego Stanley McChrystal tak obsesyjnie akcentował znaczenie zaufania poziomego, czyli więzi opartych na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych zespołów, a nie tylko na sztywnej hierarchii. Małe, elitarne jednostki, jak Navy SEALs, nie zawdzięczają swojej skuteczności wyłącznie tężyźnie fizycznej, lecz gęstej sieci niewidzialnych powiązań. To wspólny cel i wzajemna przewidywalność intencji pozwalają im działać bez zbędnej werbalizacji, gdzie spojrzenie lub cisza niosą więcej treści niż opasły raport. Prawdziwym wyzwaniem pozostaje jednak pytanie, jak tę niemal biologiczną jakość małego zespołu przeskalować na organizację liczącą tysiące głów.

Odpowiedź McChrystala jest brutalnie szczera: nie da się stworzyć jednego, gigantycznego małego zespołu, ale można zbudować zespół zespołów. Ta koncepcja, będąca modelem organizacyjnym łączącym sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, opiera się na przepływie informacji i wspólnym sensie. Nie mamy tu do czynienia z luźną federacją niezależnych plemion ani z radosną anarchią autonomicznych egoizmów, gdzie każdy robi, co chce, nazywając to dla niepoznaki zwinnością. Zespół zespołów to w istocie struktura głęboko paradoksalna, która usiłuje pogodzić ogień z wodą: intensywność małej grupy z potęgą skali. Wymaga to połączenia lokalnej autonomii z globalnym celem, umożliwiając improwizację, która nie osuwa się w chaos, oraz swobodę decyzji bez rozmywania odpowiedzialności. Jest to model znacznie trudniejszy od klasycznej hierarchii, ponieważ opiera się na dojrzałości, a nie na bezmyślnym posłuszeństwie. Hierarchia może przetrwać dzięki karności, ale sieć adaptacyjna musi oddychać zrozumieniem.

Kluczem do tej przemiany jest upełnomocnione wykonanie, które wbrew pozorom nie jest kolejnym pustym hasłem z podręczników motywacyjnych. To fundamentalna zmiana architektury decyzyjnej, polegająca na przesunięciu punktu ciężkości tam, gdzie spotykają się informacja, czas i realne konsekwencje. W świecie o wysokim stopniu złożoności ten punkt rzadko znajduje się na samym szczycie piramidy, gdzie widok jest szeroki, ale pozbawiony detali. Dowódca obserwujący ekran może analizować obraz z drona, ale nie poczuje narastającego zmęczenia ludzi w terenie ani napięcia pulsującego na ulicy. Prezes widzi na dashboardzie kolorowe słupki, lecz to pracownik pierwszej linii słyszy drżenie w głosie klienta, którego nie wyłapie żaden algorytm. Minister czyta starannie wygładzony raport, podczas gdy dyrektor lokalnej placówki zna realne tarcie procedury o twardą rzeczywistość. Scentralizowane zatwierdzanie każdej decyzji staje się luksusem epoki, która płynęła znacznie wolniej niż nasza.

Kiedyś koszt błędu był zazwyczaj większy niż koszt zwłoki, więc warto było cierpliwie czekać na błogosławieństwo góry. Dziś, gdy koszt opóźnienia regularnie przewyższa koszt kontrolowanego potknięcia, musimy radykalnie zmienić nasze podejście do ryzyka. Zasada McChrystala, mówiąca o wyższości siedemdziesięcioprocentowego rozwiązania dzisiaj nad idealnym jutro, nie jest bynajmniej pochwałą bylejakości. To chłodny rachunek decyzyjny w warunkach niepewności, gdzie rzeczywistość zmienia się szybciej niż procesy decyzyjne. Jeśli świat przekształci się do jutra, to perfekcyjne rozwiązanie może dotyczyć problemu, który zdążył już przejść do historii. W takich okolicznościach dążenie do doskonałości staje się jedynie elegancką formą marnotrawstwa energii i zasobów. Najciekawszy jest jednak paradoks, który ujawnił się po wprowadzeniu decentralizacji w strukturach specjalnych.

Początkowo obawiano się, że lokalne decyzje, choć błyskawiczne, będą dramatycznie słabsze jakościowo od tych wypracowanych w centrum. Zakładano, że organizacja musi przełknąć gorzką

pigułkę niższej jakości w zamian za niezbędne tempo działania. Tymczasem stało się coś, co uderza w same fundamenty tradycyjnej teologii hierarchii: decyzje stały się jednocześnie szybsze i lepsze. Ludzie znajdujący się najbliżej problemu, wyposażeni we wspólną świadomość, czyli stan pełnego dostępu do tego samego kontekstu i danych, przestali działać po omacku. Okazało się, że centrum wcale nie jest mądrzejsze, a jedynie bywa bardziej pewne siebie, co w złożonym świecie jest prostą drogą do katastrofy. Ta obserwacja ma fundamentalne znaczenie nie tylko dla wojska, ale również dla ekonomii i nowoczesnego prawa.

Ekonomia organizacji od dekad analizuje koszty transakcyjne, asymetrię informacji oraz odwieczny problem agencji. Friedrich Hayek, choć ideowo odległy od współczesnych guru zarządzania, trafnie zauważył, że wiedza w społeczeństwie jest rozproszona, lokalna i często niemożliwa do pełnego scentralizowania. McChrystal w swojej praktyce dotyka tego samego nerwu: ten, kto zasiada na szczycie, nie posiada całej wiedzy, lecz jedynie jej specyficzny wycinek. Rolą nowoczesnej instytucji jest takie połączenie poziomów poznania, aby lokalne działania były zakorzenione w strategicznym sensie. Jednocześnie ten strategiczny sens musi być nieustannie korygowany przez sygnały płynące z samej podstawy systemu. W języku prawa administracyjnego moglibyśmy powiedzieć, że instytucja potrzebuje dziś kompetencji poznawczej, wykraczającej poza sztywne ramy rzeczowe i miejscowe.

Nowoczesna organizacja musi wiedzieć, kto faktycznie posiada wiedzę i kiedy centrum powinno powstrzymać rękę, by nie zdusić lokalnej inicjatywy. Jest to zadanie karkołomne, zwłaszcza w sektorze publicznym, który egzystuje w wiecznym cieniu formalnej odpowiedzialności. Każdy błąd może tu zostać przekuty w polityczny skandal, audyt lub medialny lincz, co paraliżuje decyzyjność. W rezultacie biurokracja wykształciła mechanizm obronny: woli błędy wynikające z zaniechania i opóźnienia, ponieważ wyglądają one bardziej proceduralnie. Błąd wynikający z działania ma konkretnego autora, podczas gdy wina za opóźnienie rozpływa się w bezpiecznym niebycie procesu. Model zespołu zespołów nie znosi jednak odpowiedzialności, lecz wręcz przeciwnie – wymaga jej radykalnego pogłębienia i upodmiotowienia.

W klasycznej strukturze odpowiedzialność sprowadza się często do mechanicznej zgodności z otrzymanym poleceniem. W organizacji adaptacyjnej oznacza ona jednak głębokie rozumienie celu i gotowość do uzasadnienia swoich czynów w świetle wspólnego dobra. To wyższy poziom dojrzałości, w którym upełnomocniony człowiek nie może już zasłonić się wygodnym parawanem instrukcji. Nie wystarczy powiedzieć: „wykonywałem rozkazy”; trzeba umieć dowieść, że rozumiało się sytuację i działało w interesie całości. Jest to w istocie odpowiedzialność obywatela wewnątrz organizacji, a nie poddanego uwięzionego w sztywnej strukturze. Autorzy słusznie przywołują tu

analogię do Tocqueville'a, przypominając, że demokracja to nie tylko prawo głosu, ale przede wszystkim kultura współdziałania.

Upełnomocnienie bez odpowiedniej edukacji systemowej jest jedynie ryzykowną ruletką, podobnie jak centralizacja bez zaufania jest gwarantowanym korkiem decyzyjnym. Prawdziwy zespół zespołów to rodzaj operacyjnej demokracji, która wymaga jednak żelaznej dyscypliny poznawczej od wszystkich uczestników. Warto w tym miejscu dopuścić do głosu krytyków, ponieważ żaden model nie powinien wchodzić do organizacji w lśniącym stroju zbawiciela. Przeciwnicy decentralizacji słusznie zauważają, że nie każde środowisko charakteryzuje się ekstremalną złożonością wymagającą tak radykalnych środków. Nie wszystkie decyzje powinny być przesuwane w dół, a nadmierna transparentność może uderzać w bezpieczeństwo lub prywatność. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, często odmawia współpracy z uniwersalnymi receptami.

Henry Mintzberg, analizując konfiguracje organizacyjne, przypominał, że różne typy struktur wymagają odmiennych mechanizmów koordynacji. Z kolei Charles Perrow ostrzegał, że w systemach ściśle sprzężonych niekontrolowane interakcje mogą prowadzić do nieuchronnych katastrof. Socjologowie profesji, jak Andrew Abbott, dodaliby, że wiedza lokalna nie zawsze jest równoważna głębokiej wiedzy eksperckiej. Badacze bezpieczeństwa słusznie podkreślają, że zasada radykalnego dzielenia się informacją musi być ograniczona przez twarde ramy prawne i analizę ryzyka. Ostatecznie każda próba wdrożenia tego modelu musi być procesem uważnym, a nie ślepym kopiowaniem modnych trendów. A decyzja, która dociera do celu po fakcie, nie jest już decyzją, lecz jedynie smutnym nekrologiem sprawczości.

Adaptacja to nie chaos: dlaczego lider musi być ogrodnikiem

Krytyczne głosy pod adresem McChrystala wcale nie obalają jego fundamentów, lecz paradoksalnie nadają im bardziej cywilizowany i osadzony w realiach kształt. Pokazują one dobitnie, że koncepcja „Team of Teams" nie stanowi prostej recepty, którą można bezrefleksyjnie wkleić w tkankę dowolnej, nawet najbardziej skostniałej instytucji. Jest to raczej surowa zasada projektowania organizacji w środowiskach, gdzie tempo zmian i gęstość współzależności dawno już przekroczyły możliwości klasycznej hierarchii. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmówiła po prostu współpracy z tradycyjnym modelem liniowego dowodzenia. Nie każde zadanie wymaga przecież rozproszonej sieci, tak jak nie każda procedura domaga się

natychmiastowej improwizacji. Nie każda informacja musi być dostępna dla wszystkich, a lider nie powinien od razu puszczać kierownicy.

Tam jednak, gdzie organizacja systematycznie przegrywa przez silosy, czyli struktury izolujące wiedzę wewnątrz departamentów, obrona starego porządku przestaje być przejawem zdrowego konserwatyzmu. Staje się raczej nekrofilią instytucjonalną, czyli rozpaczliwym przywiązaniem do martwej formy tylko dlatego, że wciąż wygląda ona dostojnie i budzi złudne poczucie bezpieczeństwa. Różnica między mądrą krytyką a konformistycznym oporem sprowadza się wszak do jakości zadawanych pytań o granice decentralizacji i odpowiedzialności. Mądra krytyka docieka, jak chronić dane, jak mierzyć kompetencje w rozproszonym systemie oraz jak odróżnić adaptację od zwykłej, radosnej samowoli. Tymczasem opór konformistyczny chowa się za parawanem procedur, prosząc o kolejne notatki i uzgodnienia, które mają jedynie odwlec moment podjęcia ryzyka. Decyzja, która dociera do adresata długo po fakcie, przestaje być narzędziem zmiany, stając się jedynie spóźnionym komentarzem do porażki.

Pierwszy typ krytyki mozolnie buduje lepszy model, podczas gdy drugi jedynie konserwuje porażkę, używając do tego eleganckiego i uspokajającego języka rozwagi. McChrystal uderza właśnie w to specyficzne lenistwo strukturalne, które nader często maskuje się pod maską rzekomego profesjonalizmu i powagi. Organizacje chętnie udają, że ich bezwład jest wyrazem odpowiedzialności, a chorobliwa tajność stanowi dowód najwyższej staranności w zarządzaniu zasobami. W rzeczywistości hierarchia bywa jedynie rytuałem dominacji, a brak zaufania staje się samospełniającą się przepowiednią niedojrzałości wszystkich pracowników. To archaiczny odruch ubrany w garnitur nowoczesnej transformacji, gdzie lęk przed błędem skutecznie paraliżuje wszelką oddolną inicjatywę. Musimy jednak pamiętać, że autor nie proponuje nam w zamian naiwnego kultu szybkości za wszelką cenę.

Szybkość pozbawiona orientacji w terenie jest jedynie formą zorganizowanej paniki, która rzadko kiedy prowadzi do trwałego sukcesu operacyjnego. Podobnie transparentność bez odpowiedniej selekcji zamienia się w informacyjny szum, a autonomia bez kompetencji staje się niebezpiecznym hazardem na koszt firmy. Zaufanie pozbawione mechanizmów kontroli może z kolei stać się wygodnym schronieniem dla błędów, które w systemie sieciowym propagują się błyskawicznie. Dlatego prawdziwy model adaptacyjny jest niezwykle wymagający i narzuca organizacji rygor, o jakim nie śniło się klasycznym, powolnym biurokratom. Wymaga on bowiem wspólnej świadomości, czyli stanu, w którym wszyscy członkowie mają dostęp do tego samego kontekstu i danych w czasie rzeczywistym. Nie jest to system mniej pracochłonny niż hierarchia, jest po prostu wymagający w zupełnie inny, bardziej intelektualny sposób.

W słynnym Task Force kluczowym rytuałem była codzienna odprawa O&I, która służyła systematycznemu odtwarzaniu wspólnego mózgu całej, ogromnej przecież organizacji. Jej sens nie polegał na biernym słuchaniu raportów przez tysiące ludzi, lecz na codziennym modelowaniu sposobu myślenia przez samego lidera. McChrystal, obecny tam regularnie, nie tylko przyjmował suche fakty, ale przede wszystkim zadawał pytania i dziękował analitykom z najdalszych placówek. Pokazywał w ten sposób, że wiedza z odległej bazy ma krytyczne znaczenie dla powodzenia całości skomplikowanej operacji. Lider ogrodnik jest mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie ma w ręku hetmana, ma za to kompost. Jego obecność staje się pedagogiką organizacyjną, która uczy innych samodzielnego myślenia w granicach wspólnie wypracowanej misji.

Tu właśnie objawia się ta elegancka sprzeczność: im bardziej lider chce oddać decyzyjność w ręce zespołów, tym ciężej musi pracować nad kulturą. Decentralizacja nie jest bowiem jednorazowym aktem prawnym, lecz codzienną, żmudną uprawą ludzkich postaw, zaufania oraz wzajemnych relacji. Metafora ogrodnika okazuje się tu niezwykle trafna, gdyż ogród nie rośnie sam z siebie według sztywnych tabel w arkuszu kalkulacyjnym. Wymaga on ciągłej uwagi, usuwania chwastów biurokracji i dbania o odpowiednie nasłonecznienie wszystkich przepływów informacji. Jeśli lider o tym zapomni, chaos szybko zweryfikuje każdą, nawet najpiękniej przygotowaną prezentację o nowoczesnym zarządzaniu. Ostatecznie model ten nie jest ucieczką od odpowiedzialności, lecz jej najwyższą i najbardziej wyrafinowaną formą, wymagającą odwagi do ciągłego uczenia się.

Od federacji kompetentnych samotności do żywego organizmu

Ogród, wbrew pobożnym życzeniom wielu zarządów, nie wzrasta od samej lektury oficjalnych komunikatów, gdyż natura rzadko przejmuje się biurokratyczną prozą. Nie wystarczy bowiem ogłosić, że od poniedziałku stajemy się zwinni, ponieważ zwinność zadeklarowana pismem okólnym stanowi jeden z bardziej wyrafinowanych gatunków współczesnej komedii organizacyjnej. Prawdziwy ekosystem wymaga powtarzalności, czujności, nieustannej korekty oraz niemal stoickiej cierpliwości połączonej z rzadkim wyczuciem chwili. Lider ogrodnik musi zatem zająć się usuwaniem chwastów, które w korporacyjnym wydaniu przybierają formę bezsensownych procedur, lęku przed prawdą czy karania za przejawianą inicjatywę. To mozolna praca nad eliminacją izolacji danych i menedżerskiej próżności, która częściej niszczy, niż buduje zdrowe struktury.

Zgoła inaczej prezentuje się lider szachista, który nade wszystko kocha widzialność własnej inteligencji i traktuje organizację jak teatr dowodzenia. W tym modelu wszystko musi przejść przez

centralny punkt, co jedynie potwierdza jego niezbędność i karmi potrzebę sprawowania absolutnej kontroli nad każdym ruchem. Gdy projekt kończy się sukcesem, szachista z dumą ogłasza, że wszystko przewidział, natomiast w razie porażki winą obarcza wykonawców, którzy rzekomo nie zrozumieli jego genialnego planu. Jest to układ psychologicznie wygodny dla przywódcy, lecz skrajnie infantylizujący dla podwładnych, którzy szybko uczą się bierności jako strategii przetrwania. Tworzy to armię ludzi czekających na ruch, podczas gdy ich przełożeni z oburzeniem odkrywają brak inicjatywy u tych, których sami wcześniej ubezwłasnowolnili.

Przejście do modelu lidera ogrodnika wymaga od człowieka u władzy bolesnego procesu przeżycia utraty pewnego specyficznego rodzaju prestiżu. Nie jest on już tym, który wykonuje najbardziej efektowny ruch na szachownicy, lecz tym, który sprawia, że wiele dobrych ruchów dzieje się bez jego bezpośredniego udziału. Taka postawa wymaga ogromnej dojrzałości, ponieważ sukces instytucji przestaje być bezpośrednim spektaklem ego lidera, stając się sukcesem rozproszonym i trudniejszym do przypisania jednej osobie. Właśnie tutaj odnajdujemy najważniejszy wymiar antropologiczny tej koncepcji, wymagający przywództwa mniej narcystycznego, a bardziej służebnego i systemowego. Nie jest to przywództwo słabsze, lecz silniejsze w swojej samokontroli, ponieważ lider ogrodnik jest mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie ma w ręku hetmana. Ma kompost.

Dla kulturoznawcy ta przemiana ma charakter głęboko symboliczny, gdyż odchodzimy od figury wodza jako jedynego centrum sprawczości w stronę bardziej złożonych struktur. Zamiast politycznej ikonografii ręki wskazującej kierunek, pojawia się ekologia warunków możliwości, gdzie lider staje się opiekunem całego ekosystemu, a nie jego jedynym architektem. Porzucamy heroiczny mit samotnego decydenta na rzecz mniej widowiskowej, lecz znacznie bardziej nowoczesnej wizji inteligencji rozproszonej wewnątrz całej struktury. Jest to trudne dla kultur, które wciąż kochają silnego lidera, owego mitycznego człowieka decyzji uderzającego pięścią w stół przy każdej okazji. Problem polega jednak na tym, że stół nie jest systemem operacyjnym świata i walenie w niego zazwyczaj niczego nie zmienia.

Z perspektywy prawnika mamy do czynienia z przemianą ustrojową w miniaturze, dotyczącą relacji między centrum a peryferiami oraz normą a konkretną sytuacją. Państwo lub organizacja chcąca działać adaptacyjnie musi tworzyć ramy, w których jednostki mogą reagować bez nieustannego oczekiwania na sygnał z góry. Jednocześnie muszą one operować w granicach prawa, proporcjonalności oraz pełnej przejrzystości, co wymaga inteligentnego prawa organizacyjnego, a nie jego osłabienia czy całkowitej rezygnacji z reguł. Potrzebujemy procedur, które nie tylko ograniczają nadużycia, ale przede wszystkim umożliwiają sprawczość, stając się szkieletem, a nie

krępującym ruchy kaftanem bezpieczeństwa. Chodzi o to, by prawo wspierało dynamikę, zamiast ją dusić w imię źle pojętej stabilności.

Ekonomista dostrzeże tu radykalną zmianę w rachunku kosztów, gdzie stara organizacja liczyła jedynie bezpośrednie koszty błędu wykonawczego popełnionego przez pracownika. Nowoczesne podejście musi uwzględniać koszty opóźnienia, utraty informacji lokalnej oraz destrukcyjny wpływ silosów organizacyjnych, czyli struktur zamykających wiedzę w odizolowanych departamentach. Największym marnotrawstwem nie jest dziś zły zakup, lecz niewykorzystana inteligencja ludzi, których nikt nie słuchał lub którym odebrano prawo do działania w kluczowym momencie. Wyjęcie mózgów ze skrzynek staje się ekonomicznym nakazem uruchomienia kapitału poznawczego, co uderza w fundamenty tradycyjnego zarządzania mocniej, niż mogłoby się wydawać. Wszak decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją. Jest nekrologiem sprawczości.

W tradycyjnych strukturach pracownicy często uczą się, że samodzielne myślenie jest obarczone zbyt dużym ryzykiem, więc lepiej po prostu wykonać polecenie i nie zadawać pytań. Lepiej nie wychylać się z ostrzeżeniem, nie kwestionować wskaźnika i nie psuć narracji, nawet gdy rzeczywistość skrzeczy i nie pasuje do kolorowego raportu. W efekcie organizacja traci własne zmysły, widząc tylko to, co wolno zobaczyć, i słysząc jedynie komunikaty mieszczące się w sztywnym formacie meldunku. Gdy nadchodzi kryzys, wszyscy są zdziwieni, a najbardziej ci, których wcześniej bezskutecznie ostrzegano przed nadchodzącą katastrofą, lecz ich głos został stłumiony przez system. To feudalny odruch w garniturze transformacji cyfrowej, który sprawia, że instytucje stają się ślepe na własne życzenie.

Model wspólnej świadomości, czyli stanu, w którym wszyscy członkowie mają dostęp do tego samego kontekstu i danych w czasie rzeczywistym, wymaga etyki mówienia prawdy. Dane same w sobie nie powiedzą, że są niewygodne, dlatego potrzebni są ludzie mający odwagę wskazać sprzeczność, lukę czy ryzyko moralne w działaniu systemu. Tutaj Team of Teams spotyka się z koncepcją organizacji nieustraszonej, gdzie bezpieczeństwo psychologiczne nie jest miłym dodatkiem, lecz kluczową infrastrukturą poznawczą całego układu. Jeśli ludzie boją się mówić, system głuchnie, a liderzy zaczynają mylić ciszę ze zgodą, co bywa najdroższym dźwiękiem świata w obliczu nadchodzącej zmiany. Bezpieczeństwo to pozwala na przepływ informacji, który jest krwiobiegiem każdej nowoczesnej i sprawnej instytucji.

Błąd w rozumieniu tej koncepcji polega na traktowaniu jej wyłącznie jako pochwały decentralizacji, podczas gdy jest to teoria przeskalowania zaufania wewnątrz wielkich struktur. Decentralizacja jest jedynie skutkiem ubocznym, a autonomia owocem, którego nie da się po prostu rozdać pismem okólnym bez odpowiedniego przygotowania gruntu pod współpracę. Organizacja nie może ogłosić narodzin nowej epoki poprzez samo przekazanie uprawnień, gdyż przypominałoby to otwarcie

klatek w zoo i nazwanie tego naturalnym ekosystemem. Prawdziwy zespół zespołów powstaje dopiero wtedy, gdy między jednostkami pojawia się wzajemna przewidywalność intencji oraz zaufanie do kompetencji innych osób. To właśnie zaufanie poziome, czyli więzi oparte na wzajemnym poleganiu na innych zespołach, stanowi fundament skutecznego działania w sieci.

Mały zespół jest jednym z najpotężniejszych wynalazków antropologicznych, ponieważ człowiek od zawsze był istotą kooperującą w ograniczonej skali, a nie trybikiem w abstrakcyjnej maszynie. W małej grupie rodzi się wspólne wyczucie, którego nie da się zastąpić żadną instrukcją, co widać w działaniu załóg samolotów, zespołów chirurgicznych czy strażaków. Specjaliści ci nie działają wyłącznie przez odczytywanie procedur, lecz przez połączenie wiedzy jawnej, rytuałów ćwiczenia oraz błyskawicznego sensowania sygnałów płynących z otoczenia. Informacja w takim układzie nie musi przybierać formy pełnego raportu, gdyż czasem wystarczy spojrzenie, pauza lub zmiana tonu głosu, by wszyscy wiedzieli, co robić. Mały zespół jest sprawny, ponieważ duża część koordynacji została wcześniej uwewnętrzniona przez jego członków.

Wysoka sprawność małego zespołu jest produktem zaufania operacyjnego, opartego na wzajemnym poleganiu na kompetencjach, a nie na sentymentach czy sztywnej hierarchii służbowej. Task Force dysponowała wieloma takimi doskonałymi komórkami, od Navy SEALs po analityków wywiadu, którzy byli niekwestionowanymi mistrzami w swoich wąskich dziedzinach. Problem nie leżał w jakości poszczególnych zespołów, lecz w jakości relacji między nimi, co uniemożliwiało stworzenie jednego, spójnego i adaptacyjnego organizmu. Można mieć najlepszych specjalistów na świecie, a mimo to przegrywać, ponieważ między wyspami kompetencji nie płynie informacja, zaufanie ani wspólny sens działania. Niezbędni stają się wtedy ludzie pogranicza, czyli osoby potrafiące łączyć różne dziedziny i języki specjalistyczne wewnątrz jednego systemu.

Taki układ, w którym wiedza jest izolowana, nazywamy federacją kompetentnych samotności, gdzie każdy działa doskonale, lecz w całkowitym oderwaniu od potrzeb i działań całości. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, szybko weryfikuje takie struktury, obnażając ich fundamentalną niezdolność do radzenia sobie ze złożonością świata. Aby przetrwać, musimy budować mosty między silosami i promować kulturę, w której współpraca jest ważniejsza niż ochrona własnego terytorium kompetencyjnego. Tylko w ten sposób organizacja może stać się żywym organizmem, zdolnym do przetrwania w świecie, w którym Proteusz zjada PowerPointa przy każdej nadarzającej się okazji. To nie jest kwestia wyboru stylu zarządzania, lecz fundamentalny warunek przetrwania w środowisku, które nie wybacza braku spójności.

Od parlamentu lęków do sieci zaufania: rola łączników

Współczesna organizacja często przypomina zbiór naoliwionych trybów, które jednak nie tworzą wspólnego mechanizmu. Każdy pion pracuje teoretycznie bez zarzutu, lecz całość dryfuje w stronę operacyjnej niemocy, ponieważ każdy departament pielęgnuje własne rytuały i definicje sukcesu. Dział prawny drży przed ryzykiem formalnym, sprzedaż boi się utraty klienta, a technologia lęka się narastającego długu technicznego. W tym układzie zarząd obawia się przede wszystkim utraty kontroli, co zamienia strukturę w swoisty parlament lęków. Decyzja przestaje być wówczas odpowiedzią na wyzwania rzeczywistości, stając się jedynie zgniłym kompromisem między branżowymi strachami. To feudalny odruch w garniturze transformacji cyfrowej.

Rozwiązanie zaproponowane przez Stanleya McChrystala nie polegało na niszczeniu małych, sprawnych zespołów, lecz na włączeniu ich w szerszą sieć powiązań. Zespół zespołów, czyli model organizacyjny łączący sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, pozwala przetrwać w warunkach ekstremalnej nieprzewidywalności. Nie chodzi tu o stworzenie bezkształtnej masy, lecz o wypracowanie takiej gęstości relacji, by każdy mógł działać lokalnie, zachowując globalny kontekst. W takim układzie granice specjalizacji nadal istnieją, niemniej przestają one pełnić funkcję obronnych murów. Specjalizacja nie zostaje zniesiona, lecz zostaje usieciowiona. To właśnie w tym miejscu należy zatrzymać się przy kluczowym pojęciu zaufania horyzontalnego.

Tradycyjne struktury opierają się na zaufaniu pionowym, gdzie odpowiedzialność płynie w górę i w dół hierarchicznego łańcucha. Choć ten model nie jest całkowicie bezużyteczny, w środowisku złożonym okazuje się on dramatycznie niewystarczający. Kluczowe informacje muszą bowiem przemieszczać się nie tylko w pionie, lecz przede wszystkim bokiem, między odległymi od siebie wyspami kompetencji. Operator musi ufać analitykowi, a dział technologii powinien wierzyć, że prawnicy nie traktują regulacji jako narzędzia do zabijania innowacji. Zaufanie poziome, czyli więzi oparte na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych zespołów, staje się fundamentem skutecznego działania w sieci. Bez tego każda sprawa musi przechodzić przez centrum.

W tym kontekście oficer łącznikowy, znany jako liaison officer, wyrasta na jedną z najważniejszych figur nowoczesnego zarządzania. W starym modelu łącznik bywał traktowany jak zwykły posłaniec, który jedynie przekazuje notatki i uczestniczy w nudnych spotkaniach. W koncepcji McChrystala staje się on jednak ambasadorem zaufania i żywym mostem między odmiennymi kulturami organizacyjnymi. Jego zadaniem jest rozumienie języka obu stron, rozpoznawanie ich skrótów myślowych oraz tłumaczenie nie tylko słów, lecz przede wszystkim intencji. Dobry łącznik skutecznie zmniejsza poczucie obcości między jednostkami, co w złożonej organizacji pełni funkcję czysto strategiczną. Nie jest to już rola administracyjna.

Ten element koncepcji ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania nowoczesnego państwa, które często cierpi na paraliż decyzyjny. Samorząd musi ufać służbom, a administracja powinna polegać na wiedzy ekspertów oraz lokalnym doświadczeniu mieszkańców. Gdy brakuje tych poziomych więzi, rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmawia współpracy z biurokracją. Wtedy każda decyzja, która dociera do celu po fakcie, nie jest już realnym działaniem. Jest nekrologiem sprawczości. Budowanie sieci zaufania zamiast parlamentu lęków to jedyna droga do odzyskania kontroli nad złożonym światem.

Od silosów do wspólnej świadomości: jak budować organizacje sieciowe

Polska administracja, podobnie jak jej europejskie odpowiedniczki, choruje nie tyle na nadmiar procedur, co na dotkliwy deficyt ludzi pogranicza, czyli jednostek zdolnych do operowania na stykach różnych systemów. Hodujemy wybitnych specjalistów od konkretnego paragrafu czy resortowej sprawozdawczości, lecz rzadko spotykamy tłumaczy systemowych, którzy potrafią przełożyć język nauki na język biznesu. Rozumieją oni, że złożona rzeczywistość nie ma obowiązku kłaniać się strukturze ministerstw, a problemy takie jak cyberbezpieczeństwo czy transformacja energetyczna są z natury sieciowe. Próba ich rozwiązania za pomocą pionowych struktur przypomina orkiestrę, w której każdy muzyk gra partyturę z innego koncertu. Publiczność rzadko docenia tę kakofonię, nawet jeśli każdy z wykonawców z osobna jest wirtuozem swojego biurka.

W świecie biznesu sytuacja wygląda bliźniaczo podobnie, choć tam chętniej operuje się modnym terminem cross-functional teams, który często okazuje się jedynie wielodziałową poczekalnią. Sama obecność przedstawicieli różnych departamentów w jednym pokoju nie tworzy jeszcze zespołu, jeśli nie nastąpi tam realny przekład języków i wzajemne zrozumienie ograniczeń. Marketing musi pojąć bariery technologiczne, prawo powinno wyczuć dynamikę produktu, a zarząd musi wreszcie dostrzec prozę życia pracowników liniowych, zamiast karmić się wyłącznie arkuszami Excela. Dopiero wtedy organizacja przestaje być maszyną do przesuwania problemów na cudze biurko, stając się systemem wspólnego rozwiązywania zagadek. To biurokratyczny atawizm sprawia, że bronimy swoich działów jak zamków, zapominając, że złożoność świata dawno już obeszła nasze mury.

Koncepcja wspólnej świadomości, spopularyzowana przez generała McChrystala, nie jest bynajmniej romantyczną wizją powszechnej transparentności, lecz precyzyjnym projektem epistemologicznym. Chodzi o to, aby jak największa liczba ogniw w łańcuchu miała aktualny obraz całości, co pozwala na podejmowanie lokalnych decyzji w świetle globalnego sensu operacji.

Istnieje fundamentalna różnica między informowaniem a oświecaniem organizacji, gdzie to pierwsze jest jedynie przekazem komunikatów, a drugie budowaniem zdolności do samodzielnego rozumowania. Oświecona organizacja nie potrzebuje armii generałów, lecz świadomych wykonawców, którzy rozumieją, dlaczego ich działanie ma znaczenie dla sukcesu misji. A decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją. Jest nekrologiem sprawczości.

W strukturach Task Force tę rolę pełniła codzienna odprawa Operations and Intelligence, będąca rytuałem konstytucyjnym spajającym tysiące ludzi rozproszonych po świecie. Nie było to zwykłe spotkanie, lecz mechanizm wymuszający widzialność pionów i pozwalający analitykom zrozumieć sposób myślenia dowódców. Dzięki temu informacja przestawała być własnością działu, stając się zasobem misji i budując zaufanie poziome, czyli więzi oparte na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych zespołów. Obecność McChrystala na odprawach miała wymiar pedagogiczny, pokazując, że wspólna świadomość to rdzeń nowoczesnego przywództwa. To żywy obieg sensu, w którym każdy uczestnik staje się częścią organizmu, a nie tylko trybikiem w maszynie.

Ten aspekt wymaga szczególnego podkreślenia wobec liderów, którzy chętnie delegują kulturę organizacyjną do HR, a odpowiedzialność za współpracę do kolejnego pełnomocnika. Lider ogrodnik, czyli przywódca skupiony na kształtowaniu środowiska sprzyjającego adaptacji, jest mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie ma w ręku hetmana. Ma kompost. Nie może on delegować klimatu, ponieważ to jego uwaga i pytania definiują to, co w organizacji staje się istotne, a co zostaje zignorowane. To, za co lider dziękuje, wyznacza granice odwagi, a to, co karze, buduje system tabu, który paraliżuje całą strukturę. Jeśli lider mówi o zaufaniu, ale w praktyce nagradza wyłącznie ścisłą kontrolę, organizacja uwierzy nagrodom, nie słowom.

Ekonomia odporności: dlaczego silosy przegrywają z ogrodem

Wspólna świadomość, czyli stan, w którym każdy w organizacji operuje na tym samym zestawie danych i kontekstów, wymaga zmiany stosunku do błędu. W tradycyjnej organizacji nastawionej na wydajność błąd jest traktowany jako patologia, dowód na odstępstwo od procedury, a więc wina wymagająca kary. Tymczasem w organizacji adaptacyjnej błąd staje się cenną informacją o niedopasowaniu wewnętrznego modelu do kapryśnej rzeczywistości. Nie oznacza to oczywiście abdykacji z odpowiedzialności, wszak istnieją zaniedbania czy działania niemoralne, które bezwzględnie wymagają sankcji. Jednak nie każdy niepożądany rezultat jest dowodem winy jednostki, lecz często sygnałem, że system nie dostrzegł złożoności sytuacji. Organizacja karząca

każde odstępstwo uczy swoich członków jedynie kunsztownego ukrywania wiedzy, podczas gdy ta, która rozróżnia błąd uczciwy od naruszenia normy, uczy się po prostu szybciej.

Tu ujawnia się bliskość koncepcji McChrystala do teorii organizacyjnego uczenia się Chrisa Argyrisa i Donalda Schöna. Badacze ci odróżniali uczenie jednokrotnej pętli, polegające na korygowaniu działania bez kwestionowania fundamentów, od uczenia podwójnej pętli. To drugie jest znacznie trudniejsze, wymaga bowiem postawienia pytania, czy same założenia, na których opieramy nasze działanie, są wciąż trafne. Task Force, stając w obliczu nowej formy konfliktu, musiała przejść właśnie do uczenia podwójnej pętli, bo nie wystarczało już robić więcej nalotów czy szybciej analizować dane. Trzeba było zapytać, czy cała architektura dowodzenia nie jest spóźnioną odpowiedzią na poprzedni typ wojny. To najtrudniejszy moment dla każdej instytucji: odkryć, że problemem nie są błędy w systemie, lecz system jako seryjny producent błędów.

Organizacje rzadko witają takie odkrycia z entuzjazmem, ponieważ uderzają one w sam fundament ich tożsamości profesjonalnej. Korporacje szczycą się standardami, uniwersytety hierarchiami wiedzy, a szpitale ekspercką dyscypliną. Każda instytucja posiada własną opowieść o porządku, który reprezentuje, i o rytuałach, które go podtrzymują. McChrystalowska lekcja jest jednak brutalna: właśnie ta opowieść może stać się najpoważniejszą przeszkodą, gdy rzeczywistość, ta stara anarchistka, postanawia zmienić reguły gry. Najbardziej niebezpieczna nie jest bowiem czysta ignorancja, lecz duma z kompetencji, która stała się nieaktualna. To feudalny odruch w garniturze transformacji cyfrowej.

Dlatego budowa zespołu zespołów, czyli modelu łączącego sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, wymaga przede wszystkim pracy nad tożsamością. Navy SEALs musieli dostrzec wartość w pracy analityków, a agencje zmuszone zostały do pokonania własnej, plemiennej kultury tajności. Ludzie przyzwyczajeni do bycia elitą własnego pionu musieli uznać, że w środowisku złożonym elitarność bez współpracy jest tylko izolacją. Jest to proces bolesny, ponieważ każdy silos organizacyjny, zamykający wiedzę w odizolowanych departamentach, daje złudne poczucie kontroli. Silos jest małym królestwem sensu, posiadającym własne granice, własny język i własną dumę. Zburzenie go jest często odbierane nie jako usprawnienie procesów, lecz jako brutalny atak na godność plemienia.

Warto jednak zaznaczyć, że McChrystal nie proponuje naiwnej likwidacji odrębności ani stworzenia organizacyjnej „zupy", w której kompetencje rozpuszczają się w ogólnym entuzjazmie. Przeciwnie, im bardziej złożone i nieprzewidywalne jest środowisko, tym bardziej potrzebna jest wysoka specjalizacja. Problemem nie jest sama specjalizacja, lecz specjalizacja niepołączona, która sprawia, że system staje się zbiorem martwych organów. Chirurg ma pozostać chirurgiem, a programista programistą, niemniej każdy z nich musi rozumieć wystarczająco dużo o pracy pozostałych, aby nie

działać w próżni. To prowadzi do praktycznej zasady: organizacja adaptacyjna potrzebuje nadmiaru relacji, choć tradycyjna wydajność często uznaje taki nadmiar za marnotrawstwo.

Taylorowski umysł, ukształtowany przez kult optymalizacji, pyta: po co operator ma rozmawiać z analitykiem częściej, niż wymaga tego konkretne zadanie? Odpowiedź świata złożonego brzmi: ponieważ relacje budowane dopiero w momencie kryzysu są relacjami spóźnionymi. Zaufanie poziome, czyli więzi oparte na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych zespołów, jest infrastrukturą przedkryzysową. Wydajność lubi minimalizować kontakty, które nie są natychmiast potrzebne, ale adaptacja wie, że właśnie te połączenia stają się kluczowe, gdy sytuacja zmienia kształt. To jest ekonomia pozornego nadmiaru, gdzie w świecie stabilnym relacje wydają się kosztem, a w świecie złożonym stają się rezerwą odporności.

Podobnie jak różnorodność biologiczna w ekosystemie może wydawać się mniej wydajna niż monokultura, dopóki nie nadejdzie susza, tak organizacje-monokultury są bezbronne wobec zmian. Monokultura jest piękna na arkuszu kalkulacyjnym, ale tragiczna w realnym świecie, gdzie wiele instytucji to jedynie monokultury poznawcze z eleganckim logo. Dygresja ogrodnicza jest tu konieczna: rolnik przemysłowy, zapatrzony w wydajność jednej uprawy, osiąga wyniki tylko do czasu. Potem przychodzi patogen lub zmiana klimatu i okazuje się, że wydajność była kupowana na kredyt odporności. Organizacja działa identycznie: jeśli eliminuje luźne relacje i traktuje różnorodność myślenia jako zakłócenie, przez chwilę wygląda znakomicie. A potem przychodzi Proteusz i zjada PowerPointa.

Przejście do modelu zespołu zespołów wymaga więc świadomego projektowania redundancji poznawczej, czyli nadmiaru wiedzy wykraczającego poza wąskie specjalizacje. Nie każdy musi wiedzieć wszystko, ale wielu musi rozumieć więcej, niż wynika z ich formalnego zakresu obowiązków. Decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją, lecz nekrologiem sprawczości, dlatego proces decyzyjny musi móc powstać w wielu miejscach organizacji jednocześnie. Lider ogrodnik, czyli przywódca skupiony na kształtowaniu środowiska sprzyjającego współpracy, jest mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie ma w ręku hetmana. Ma za to kompost – żyzną glebę relacji i wspólnej świadomości. Ostatecznie w środowisku złożonym elitarność bez współpracy to tylko kosztowna izolacja.

Od szachownicy do ogrodu: jak budować kulturę współpracy

To nie jest chaos, choć dla niewprawnego oka może tak wyglądać; to jest odporność, czyli zdolność systemu do przetrwania wstrząsu, który zabiłby sztywniejsze struktury. Współczesne badania nad bezpieczeństwem organizacyjnym z niemal nabożną czcią potwierdzają znaczenie tak zwanej redundancji, czyli celowego powielania zasobów i kanałów informacyjnych. Organizacje wysokiej niezawodności, do których zaliczamy lotnictwo cywilne, energetykę jądrową czy oddziały intensywnej terapii, nie opierają swojego przetrwania wyłącznie na grubych tomach procedur. One uczą się poprzez wspólne modele mentalne, prebriefingi oraz kulturę radykalnego zgłaszania anomalii, zanim te staną się katastrofą. W takich systemach kluczowa jest zdolność do natychmiastowego przejęcia inicjatywy przez osobę, która jako pierwsza dostrzeże krytyczny sygnał, niezależnie od jej miejsca w hierarchii. Rzeczywistość, ta stara anarchistka, która nigdy nie czyta regulaminów, odmówiła współpracy z tradycyjnym modelem dowodzenia już dawno temu.

W kokpicie nowoczesnego samolotu nie uświadczymy już ślepej, niemal sakralnej władzy kapitana, lecz Crew Resource Management, czyli system zarządzania zasobami załogi oparty na otwartej komunikacji i wzajemnej weryfikacji. Historia lotnictwa zna zbyt wiele przypadków, w których hierarchia stała się mordercza, czego bolesnym przykładem pozostaje katastrofa lotu United 173. Wówczas to kapitan, skupiony na awarii podwozia, zignorował subtelne ostrzeżenia mechanika o kończącym się paliwie, co doprowadziło do tragedii. Zupełnie inny finał miało słynne lądowanie lotu US Airways 1549 na rzece Hudson, gdzie wspólne przygotowanie i absolutne zaufanie pozwoliły załodze działać w ciągu sekund. Tam nie było miejsca na pytania o kompetencje czy potwierdzanie uprawnień, bo system zadziałał jak jeden organizm. Decyzja, która dociera po fakcie, nie jest bowiem decyzją, lecz nekrologiem sprawczości, a w tamtym kokpicie sprawczość była rozproszona i precyzyjna.

Warto przy tym zachować zdrowy sceptycyzm wobec mitu bohatera, który tak chętnie eksploatuje kultura popularna. Historia kapitana Sullenbergera bywa zazwyczaj opowiadana jako triumf genialnej jednostki, niemal nadludzkiego herosa, który w pojedynkę oszukał przeznaczenie. Owszem, jego osobista kompetencja i stoicki spokój były fundamentem tego sukcesu, niemniej głębsza lekcja dotyczy czegoś znacznie mniej medialnego: systemu szkolenia i kultury lotnictwa. To nie geniusz uratował pasażerów, lecz lata projektowania środowiska, w którym kompetencja wielu ludzi mogła ujawnić się w jednym, decydującym momencie. Organizacja adaptacyjna nie polega na nerwowym wyczekiwaniu na zbawcę, który pojawi się w blasku fleszy. Polega na takim

konstruowaniu struktur, aby system nie wymagał heroizmu zbyt często, bo heroizm jest zazwyczaj dowodem na wcześniejszą porażkę planowania.

Podobne wnioski płyną z doświadczeń jednostek specjalnych (Task Force), gdzie generał Stanley McChrystal stał się twarzą nowoczesnej transformacji dowodzenia. Choć jest on centralną postacią tej opowieści, jego największą zasługą wcale nie było osobiste planowanie każdej brawurowej operacji specjalnej. Jego sukces polegał na stworzeniu warunków, w których tysiące ludzi mogły myśleć i działać autonomicznie, bez konieczności czekania na błogosławieństwo z góry. Paradoks lidera-ogrodnika polega na tym, że jego triumf jest widoczny wyłącznie w sprawczości innych, a on sam pozostaje w cieniu. Lider-szachista chce być wyłącznym autorem każdego ruchu na planszy, przesuwając pionki według własnego uznania. Lider-ogrodnik jest mniej spektakularny, bo nie ma w ręku hetmana; on ma kompost, czyli dba o glebę, nawodnienie i światło, by organizacja rosła sama.

Praktyczna budowa zespołu zespołów, czyli modelu łączącego sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, musi zacząć się od bolesnej diagnozy silosów. Nie wystarczy narysować nowego, bardziej estetycznego organigramu, by zmienić sposób, w jaki ludzie ze sobą współpracują. Trzeba z niemal chirurgiczną precyzją zbadać rzeczywisty przepływ wiedzy, decyzji, a przede wszystkim zaufania i lęku wewnątrz organizacji. Należy zadać pytania o to, kto z kim rozmawia przed wybuchem kryzysu i kto dowiaduje się o problemach jako ostatni, choć powinien jako pierwszy. Często okazuje się, że informacje są blokowane pod pozorem ostrożności, a działy postrzegają się nawzajem jako przeszkody, a nie partnerów. To są pytania niewygodne, naruszające biurokratyczny spokój, ale właśnie dlatego są one absolutnie niezbędne do uzdrowienia systemu.

Następnym krokiem jest stworzenie rytuałów wspólnej świadomości, co w praktyce oznacza zapewnienie wszystkim członkom organizacji dostępu do tego samego kontekstu w czasie rzeczywistym. Nie chodzi tu o mnożenie jałowych zebrań, gdyż większość współczesnych instytucji i tak cierpi na chroniczne zapalenie spotkań. Dobre spotkanie adaptacyjne nie jest nudną kolejką raportowania statusu dla zadowolenia przełożonego, lecz wspólnym aktualizowaniem mapy rzeczywistości. Pytamy tam o słabe sygnały zmian, o to, co nie zgadza się z naszym modelem i jakie zależności boczne mogą nas zaskoczyć w najbliższym czasie. Takie podejście drastycznie różni się od klasycznego odpytywania z terminów i budżetów, gdzie kolor zielony w raporcie bywa często jedynie barwą ochronną dla narastającego problemu. A potem przychodzi Proteusz i zjada PowerPointa, obnażając całą fikcję naszych starannie przygotowanych wykresów.

Kolejnym filarem zmiany jest rzeczywista wymiana ludzi między zespołami, która nie może mieć formy powierzchownej turystyki organizacyjnej. Ludzie muszą doznać autentycznego zanurzenia w pracy innych działów, by zrozumieć, jak wygląda ich codzienność pod presją czasu i

odpowiedzialności. Operator musi pojąć dylematy analityka, a prawnik powinien na własne oczy zobaczyć proces projektowania produktu, który później będzie opiniował. Dopiero w takich warunkach znika pogarda wynikająca z niewiedzy, będąca jednym z najdroższych kosztów ukrytych każdej większej organizacji. Pogarda między działami buduje mury, których nie przebije żaden system informatyczny, jeśli nie zburzymy ich poprzez bezpośrednie, ludzkie doświadczenie współpracy. Współpraca ta buduje zaufanie poziome, czyli więź opartą na poleganiu na kompetencjach innych, co jest fundamentem działania w sieci.

Równolegle musimy dokonać rewolucji w statusie informacji, zastępując domyślną tajność domyślną jawnością wewnętrzną. Oczywiście wymaga to dojrzałego systemu governance, czyli struktury zarządzania, która mądrze wyważa otwartość z wymogami prawa i bezpieczeństwa. W sektorze publicznym istnieją przecież dane wrażliwe, tajemnice państwowe i obowiązki wynikające z ochrony prywatności obywateli, których nie wolno ignorować. Niemniej między skrajną paranoją a bezmyślną otwartością rozciąga się szeroka przestrzeń inteligentnej transparentności, którą należy zagospodarować. Problem wielu instytucji polega na tym, że nadużywają one argumentu bezpieczeństwa jako wygodnego pretekstu do trwania w bezpiecznym, odizolowanym silosie. Nie wszystko, co jest ukryte przed wzrokiem innych, jest faktycznie chronione; czasem jest po prostu bezużyteczne dla całego systemu.

Upełnomocnione wykonanie, czyli decentralizacja decyzji, może przynieść owoce dopiero wtedy, gdy organizacja posiada już przynajmniej minimalną wspólną świadomość. To jest kolejność kluczowa i nienaruszalna, o czym często zapominają entuzjaści nowoczesnego zarządzania. Przekazanie decyzyjności na dół bez zapewnienia wspólnego obrazu całości przypomina rozdanie kierownic wszystkim pasażerom jadącego autobusu. Każdy z nich może mieć jak najlepsze intencje, ale pojazd wcale nie staje się przez to bardziej sterowny, lecz zmierza ku nieuchronnej katastrofie. W jednostkach specjalnych decentralizacja była możliwa tylko dlatego, że codzienne rytuały i wymiana oficerów łącznikowych stworzyły gęsty kontekst dla każdego działania. Ludzie na najniższych szczeblach nie byli pozostawieni sami sobie; byli nasyceni sensem misji i wiedzą, która pozwalała im działać mądrze.

Z tej perspektywy model określany jako "eyes on, hands off" wymaga od lidera wręcz nieludzkiej dyscypliny i powściągliwości. Widzieć wszystko i jednocześnie nie sterować bezpośrednio to zadanie znacznie trudniejsze niż tradycyjne zarządzanie przez niewiedzę. Dawniej lider nie mógł mikrozarządzać każdym detalem, ponieważ technologia stawiała mu naturalne bariery komunikacyjne. Dziś jednak dashboardy, monitoring i systemy analityczne tworzą potężną pokusę totalnej, niemal demiurgicznej ingerencji w każdy proces. Lider może łatwo stać się operatorem drona nad własną organizacją, niszcząc autonomię podwładnych jednym kliknięciem myszki. To

feudalny odruch w garniturze transformacji cyfrowej, który zamiast wzmacniać system, powoli go paraliżuje.

McChrystal przestrzega nas przed tym błędem: widzenie ma służyć budowaniu kontekstu, a nie kolonizacji cudzych decyzji. Technologia powinna wzmacniać autonomię jednostek, a nie produkować cyfrowy feudalizm, w którym każdy ruch jest śledzony i oceniany przez algorytm. Ta lekcja nabiera szczególnego znaczenia w epoce sztucznej inteligencji, która może stać się albo narzędziem adaptacji, albo potężnym instrumentem nadzoru. Modele językowe i systemy analityczne mogą ułatwiać dostęp do wiedzy i łączyć odległe sygnały, wspierając lokalne podejmowanie decyzji. Jeśli jednak wszystkie alerty i rekomendacje będą służyć wyłącznie wzmocnieniu góry, AI stanie się fundamentem turbohierarchii. Organizacja będzie wtedy szybciej zbierała informacje, ale równie wolno pozwalała na jakiekolwiek realne działanie w terenie.

To tak, jakbyśmy zamontowali silnik odrzutowy w starym wozie drabiniastym i dziwili się, że cała konstrukcja jęczy pod wpływem przeciążeń. Zespół zespołów potrzebuje więc nie tylko nowoczesnych narzędzi, ale przede wszystkim czegoś, co można nazwać konstytucją kulturową. Musi ona jasno określać, co jest naszą wspólną misją, gdzie leżą granice autonomii i jakie działania są niedopuszczalne z punktu widzenia etyki czy prawa. Zasada "jeśli coś wspiera nasze wysiłki i nie jest nielegalne, możesz to zrobić" brzmi zwodniczo prosto, ale wymaga niezwykle jasnej kultury normatywnej. Ludzie muszą wiedzieć, czym w praktyce jest "nasz wysiłek" i gdzie przebiega czerwona linia, której nie wolno przekroczyć nawet w imię najwyższej efektywności. Bez tego fundamentu każda maksyma o wolności stanie się jedynie licencją na chaos i samowolę.

W tym miejscu spotykają się nauki społeczne, prawo oraz twarda ekonomia, tworząc ramy dla nowoczesnego upełnomocnienia. Jest ono efektywne tylko wtedy, gdy realnie zmniejsza koszty decyzyjne bardziej, niż zwiększa ryzyko błędów i nadużyć. Prawo wyznacza tu nieprzekraczalne granice dopuszczalności, ale to kultura organizacyjna wypełnia przestrzeń między tym, co zakazane, a tym, co rozsądne. Ekonomia z kolei bezlitośnie pokazuje rachunek za opóźnienia w przepływie informacji i rozproszoną odpowiedzialność. Antropologia natomiast przypomina nam, że pracownicy nie są abstrakcyjnymi agentami z podręczników ekonomii, lecz istotami pełnymi lęku, lojalności i dumy. Żadna transformacja strukturalna nie ma szans na powodzenie, jeśli nie dotknie tego głębokiego, symbolicznego porządku każdej ludzkiej zbiorowości.

W praktyce oznacza to konieczność radykalnej zmiany systemów nagradzania, które są prawdziwym kompasem zachowań wewnątrz firmy. Organizacje często deklarują chęć współpracy, ale w rzeczywistości premiują lokalną optymalizację i pilnowanie własnego podwórka. Deklarują przejrzystość, ale awansują tych, którzy potrafią najlepiej zarządzać wizerunkiem problemu, zamiast go rozwiązywać. To klasyczny przykład schizofrenii korporacyjnej: chcemy innowacji, ale

finansujemy tylko to, co jest przewidywalne i bezpieczne dla budżetu. Ludzie są genialnymi antropologami własnych organizacji i błyskawicznie odczytują te niespójności, dostosowując do nich swoje strategie przetrwania. Jeśli system premiuje milczenie, dashboardy będą kwitnąć jak łąka na wiosnę, ukrywając pod zielenią gnijące fundamenty projektów.

Budowa zespołu zespołów wymaga zatem odwagi mierzenia zupełnie innych parametrów niż te, do których przyzwyczaiła nas era przemysłowa. Powinniśmy badać nie tylko wydajność poszczególnych pionów, ale przede wszystkim jakość i szybkość współpracy między nimi. Kluczowym wskaźnikiem staje się czas przepływu informacji od miejsca wykrycia anomalii do miejsca, w którym następuje reakcja. Musimy zacząć doceniać liczbę decyzji podjętych bez zbędnej eskalacji oraz zdolność procedur do uczenia się na własnych błędach. Ważniejsza od braku pomyłek staje się jakość ich ujawniania i rzetelność analizy, która pozwala uniknąć ich w przyszłości. W ostatecznym rozrachunku liczy się nie satysfakcja liderów, lecz poczucie realnej sprawczości u ludzi, którzy znajdują się najbliżej rzeczywistości.

W tym punkcie powraca brutalna, ale niezwykle trafna maksyma: "wyjmijcie mózgi ze skrzynek", w których zamknęła je stara hierarchia. Tradycyjna organizacja mówiła pracownikom, by zostawili myślenie kadrze zarządzającej, a sami skupili się na bezrefleksyjnym wykonywaniu poleceń. Nowoczesny system mówi coś odwrotnego: myśl, bo jesteś kluczową częścią naszego wspólnego układu poznawczego. Jest tu jednak ukryty, niezwykle wymagający kontrakt: jeśli prosimy ludzi o myślenie, musimy dać im prawo do głosu. Jeśli pozwalamy im mówić, musimy posiąść rzadką umiejętność słuchania, a jeśli słuchamy, musimy być gotowi na zmianę własnych decyzji. Oznacza to ostateczne uznanie, że centrum nie jest nieomylne, a lider nie jest szachistą, lecz jedynie – i aż – cierpliwym ogrodnikiem.

Zarządzanie przez sens: jak odwrócić epistemologiczną piramidę

I tu wielu liderów, dotąd dziarsko maszerujących w awangardzie zmian, nagle wysiada z pociągu transformacji, wybierając bezpieczny peron o nazwie „projekt pilotażowy”. Warto jednak zrozumieć, że koncepcja zespołu zespołów, czyli modelu łączącego sprawność małych grup z zasobami wielkiej instytucji, to coś więcej niż technika operacyjna. Jest to w istocie głęboki model moralny, który redefiniuje status człowieka wewnątrz sformalizowanej struktury. Zakłada on bowiem, że pracownicy na niższych szczeblach nie są jedynie bezwolnymi wykonawcami cudzej, centralnie zaprogramowanej racjonalności. Stają się oni raczej współnosicielami sensu, wyposażonymi w prawo do pełnego kontekstu, skoro wymaga się od nich realnej

odpowiedzialności. To demokratyczny obraz organizacji, choć nie w sensie arytmetycznym, lecz poznawczym, gdzie uznaje się rozproszenie prawdy o rzeczywistości.

Dla administracji publicznej ta zasada ma charakter niemal ustrojowy, choć rzadko bywa tak postrzegana przez centralnych planistów. Lokalni urzędnicy, pracownicy socjalni czy nauczyciele zazwyczaj dostrzegają pierwsze symptomy nadchodzącego kryzysu znacznie wcześniej niż ministerialne gabinety. Jeśli jednak system nie potrafi słuchać swoich peryferii, centrum dowiaduje się o stanie świata dopiero wtedy, gdy ten przychodzi pod okna z transparentem lub pozwem. A decyzja, która dociera po fakcie, nie jest decyzją; jest nekrologiem sprawczości. Państwo adaptacyjne musi zatem traktować swoje obrzeża jako czułe sensory, a nie jedynie jako posłusznych podwykonawców narzuconych procedur. Samorząd nie jest przecież tylko końcówką administracyjnej rury, lecz miejscem, gdzie abstrakcyjna polityka publiczna ostatecznie staje się realnym życiem konkretnych ludzi.

W świecie korporacji analogiczna lekcja brzmi brutalnie: linia frontu nie jest dołem organizacji, lecz jej najważniejszą powierzchnią kontaktu z otoczeniem. To właśnie tam klient wypowiada niewygodną prawdę, produkt spektakularnie zawodzi, a reputacja marki powstaje lub bezpowrotnie pęka w ułamku sekundy. Organizacja, która uparcie traktuje linię frontu jako poziom najniższy w hierarchii prestiżu, cierpi na tragicznie odwróconą epistemologię, czyli błędne rozumienie źródeł wiedzy. Najbliżej twardej rzeczywistości znajdują się zazwyczaj ci, którzy w tradycyjnych schematach zajmują miejsca najmniej eksponowane. Zespół zespołów jest zatem próbą odwrócenia tej epistemologicznej piramidy bez jednoczesnego niszczenia niezbędnej odpowiedzialności strategicznej na szczycie.

Centrum nadal pozostaje niezbędne, gdyż ktoś musi nadawać ogólny kierunek, definiować wspólny cel i chronić fundamentalne wartości systemu. Jego rolą jest alokowanie zasobów, usuwanie biurokratycznych barier oraz budowanie rytmu, który pozwala całej strukturze zachować spójność w chaosie. Jednak w nowym modelu centrum przestaje być monopolistą myślenia, stając się raczej potężnym wzmacniaczem sensu dla wszystkich ogniw. Nie powinno ono aspirować do roli jedynego mózgu operacyjnego, lecz pełnić funkcję integratora całego układu nerwowego organizacji. Właśnie dlatego transformacja według koncepcji McChrystala jest tak bolesna dla współczesnej klasy politycznej, administracyjnej oraz korporacyjnej.

Nie da się jej bowiem sprowadzić do kolejnego powierzchownego szkolenia z modnego przywództwa, ponieważ jest to bezpośredni atak na głęboki komfort władzy. Tradycyjna hierarchia uwielbia przecież widzieć, zatwierdzać, opóźniać, a przede wszystkim reglamentować dostęp do informacji i surowo karać za błędy. Władza adaptacyjna musi natomiast tworzyć warunki, w których inni mogą działać skutecznie bez każdorazowego występowania o biurokratyczne

błogosławieństwo. To feudalny odruch w garniturze transformacji cyfrowej, który każe nam kontrolować każdy ruch podwładnych zamiast ufać ich kompetencjom. Wymaga to odwagi przyjęcia nowego rodzaju odpowiedzialności: nie za każdą pojedynczą decyzję, lecz za jakość systemu, który te decyzje generuje.

Najbardziej lapidarne podsumowanie tej filozofii brzmi następująco: zespół zespołów nie powstaje przez mechaniczne spłaszczenie struktury, lecz przez zagęszczenie sensu. Nie osiąga się go przez likwidację liderów, lecz przez radykalną zmianę charakteru ich codziennej, żmudnej pracy. Lider ogrodnik jest mniej spektakularny niż lider szachista, bo nie ma w ręku hetmana, lecz ma kompost, z którego wyrasta sprawczość. Nie chodzi tu o romantyzowanie autonomii, lecz o jej precyzyjne sprzęgnięcie z misją, normami oraz zaufaniem poziomym, czyli więziami opartymi na wzajemnym poleganiu na kompetencjach innych. Organizacja przyszłości nie będzie tą, która zgromadzi najwięcej danych, lecz tą, która przekształci je we wspólne rozumienie sytuacji. Nie wygra ten, kto zbuduje najwyższą wieżę dowodzenia, lecz ten, kto zaprojektuje najsprawniejszy układ nerwowy.

> Adaptacja nie jest jednorazowym projektem, lecz nieustannym procesem pielęgnowania żyznej gleby relacji. Pytanie, czy potrafimy zrezygnować z iluzji pełnej kontroli na rzecz budowania sieci, pozostaje najważniejszym wyzwaniem dla współczesnych instytucji. Czy jesteśmy gotowi przestać być szachistami, by wreszcie stać się ogrodnikami własnej sprawczości?

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 A. McChrystal (ur. 1954) to emerytowany generał armii Stanów Zjednoczonych, czterogwiazdkowy, najbardziej znany z dowodzenia Połączonym Dowództwem Operacji Specjalnych (JSOC) w Iraku i Afganistanie. Absolwent Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point, odegrał kluczową rolę w opracowaniu strategii przeciwdziałania rebelii i restrukturyzacji operacji wojskowych w celu zwalczania zdecentralizowanych, elastycznych sieci. 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 uznanym autorytetem w dziedzinie teorii zarządzania, kładącym nacisk na konieczność przejrzystości, wspólnej świadomości i sprawnego działania we współczesnych organizacjach, co szczegółowo opisuje w swoich wpływowych pracach na temat przywództwa i dynamiki zespołowej.

General Stanley A. McChrystal (born 1954) is a retired United States Army four-star general, best known for his command of the Joint Special Operations Command (JSOC) in Iraq and Afghanistan. A graduate of the United States Military Academy at West Point, he played a pivotal role in developing counter-insurgency strategies and restructuring military operations to combat decentralized, agile networks. 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 a recognized authority on management theory, emphasizing the necessity of transparency, shared consciousness, and empowered execution in modern organizations, as detailed in his influential writings on leadership and team dynamics.

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 expert in organizational optimization, leadership, and cross-functional collaboration. A former U.S. Navy SEAL officer with 15 years of service, he gained significant experience in complex, high-stakes environments, including serving as Aide-de-Camp to General Stanley McChrystal during his command of the Joint Special Operations Command (JSOC) in Iraq. Following his military career, Fussell transitioned to the private sector, becoming a key figure at the McChrystal Group, where he focuses on*

helping organizations navigate global conflict and structural challenges. He is a recognized author, best known for co-authoring the influential management book 'Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World.' Additionally, he serves as a Senior Fellow at New America and a teaching fellow at the Yale Jackson School of Global Affairs, bridging the gap between military strategy and corporate leadership.

McChrystal Group / New America / Yale Jackson School of Global Affairs

---

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

***David Silverman** is a prominent sociologist and Professor Emeritus at Goldsmiths, University of London, widely recognized for his foundational contributions to qualitative research methodology, ethnography, and conversation analysis. Trained at the London School of Economics and UCLA, he has spent decades advancing constructionist approaches to social science, particularly within professional-client settings such as medical consultations and counseling. Silverman is the author of numerous influential textbooks, including 'Interpreting Qualitative Data' and 'Doing Qualitative Research,' which are staples in social science education globally. Beyond his academic work in sociology, a different **David Silverman**—a former Navy SEAL and CEO of CrossLead—is known for co-authoring the management bestseller 'Team of Teams' with General Stanley McChrystal, focusing on organizational adaptability and leadership in complex environments. This distinction is critical for researchers navigating his diverse body of work.*

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 known for his work on organizational theory, artificial intelligence, and national security. He gained prominence as a co-author of the New York Times bestseller 'Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World' (2015), which explores organizational adaptability and decentralized decision-making. Collins has held significant roles in both the public and private sectors, including serving as Assistant Director for Technology Strategy at the White House Office of Science and Technology Policy and as a lead researcher at Google DeepMind. His academic background includes studies in global affairs, international relations, and the philosophy of science. His recent work focuses on the intersection of machine learning, democratic governance, and collective intelligence, reflecting his ongoing interest in how complex systems can be structured to navigate modern challenges.*

Collective Intelligence Project / Centre for the Governance of AI

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

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

Frederick Winslow Taylor

1911 | Harper & Brothers | ISBN: 978-0-486-49503-3

[2] **"Shop Management"**

Frederick Winslow Taylor

1903 | American Society of Mechanical Engineers | ISBN: 978-1-406-82635-7

[3] **"The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done"**

Peter Drucker

1967 | Harper & Row | ISBN: 978-0-06-083345-9

[4] **"Management: Tasks, Responsibilities, Practices"**

Peter Drucker

1973 | Harper & Row | ISBN: 978-0-06-011094-9

[5] **"United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media"**

Dave Carroll

2012 | Hay House | ISBN: 978-1401938567

[6] **"Sensemaking in Organizations"**

Karl E. Weick

1995 | Sage Publications | ISBN: 978-0803971776

[7] **"Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty"**

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe

2007 | Jossey-Bass | ISBN: 978-0787986490

[8] **"Organizations"**

James G. March, Herbert A. Simon

1958 | Wiley | ISBN: 978-0-471-56793-6

[9] "A Behavioral Theory of the Firm"

Richard M. Cyert, James G. March

1963 | Prentice-Hall | ISBN: 978-0-13-073254-5

[10] "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization"

Herbert Simon

1947 | Macmillan | ISBN: 978-0-029-29010-1

[11] "Reason in Human Affairs"

Herbert Simon

1983 | Stanford University Press | ISBN: 978-0-804-71848-6

[12] "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"

Elinor Ostrom

1990 | Cambridge University Press | ISBN: 978-0-521-40599-7

[13] "Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice"

Amy R. Poteete, Marco A. Janssen, Elinor Ostrom

2010 | Princeton University Press | ISBN: 978-0-691-14672-0

[14] "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

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

Amy C. Edmondson

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

[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] "The Road to Serfdom"

Friedrich Hayek

1944 | University of Chicago Press | ISBN: 978-0-226-32055-7

[19] "The Constitution of Liberty"

Friedrich Hayek

1960 | University of Chicago Press | ISBN: 978-0-226-32084-7

[20] "Democracy in America"

Alexis De Tocqueville

1835 | Saunders and Otley | ISBN: 978-0226805368

[21] "The Old Regime and the Revolution"

Alexis De Tocqueville

1856 | Michel Lévy Frères | ISBN: 978-0226805306

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

Henry Mintzberg

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

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

Henry Mintzberg

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

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

Charles Perrow

1984 | Basic Books | ISBN: 978-0-465-05143-4

[25] "Complex Organizations: A Critical Essay"

Charles Perrow

1972 | McGraw-Hill | ISBN: 978-0-07-554799-6

[26] "The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor"

Andrew Abbott

1988 | University of Chicago Press | ISBN: 978-0-226-00069-5

[27] "Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences"

Andrew Abbott

2004 | W. W. Norton & Company | ISBN: 978-0-393-97814-8

[28] **"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"**

Chris Argyris, Donald A. Schön

1978 | Addison-Wesley | ISBN: 978-0201001747

[29] **"Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"**

Chris Argyris

1993 | Jossey-Bass | ISBN: 978-1555425197

[30] **"The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action"**

Donald Schön

1983 | Basic Books | ISBN: 978-0-465-06874-6

[31] **"Highest Duty: My Search for What Really Matters"**

Chesley Sullenberger, Jeffrey Zaslow

2009 | William Morrow | ISBN: 978-0-06-192468-2

[32] **"Making a Difference: Stories of Vision and Courage from America's Leaders"**

Chesley Sullenberger

2012 | William Morrow | ISBN: 978-0-06-219156-4

[33] **"The Bitter Struggle"**

Ben Buchanan, Tantum Collins

2026 | Crown | ISBN: 979-8217089482

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

Chris Fussell, C.W. Goodyear

2017 | Portfolio | ISBN: 978-0735211353

[35] **"Where is the Good in the World? Ethical Life between Social Theory and Philosophy"**

David Henig, Anna Strhan, Joel Robbins

2022 | Berghahn Books

[36] **"Networks of Trust: The Social Costs of College and What We Can Do about Them"**

Anthony Laden

2024 | University of Chicago Press

[37] "The Age of AI: And Our Human Future"

Henry A. Kissinger, Eric Schmidt, Daniel Huttenlocher

2021 | Little, Brown and Company

[38] "Just Hear Me Out: How to Change Minds without Lies, Bullshit, or Moral Compromise"

Colin Marshall

2026 | University of Chicago Press

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

Martha Nussbaum

2011 | Belknap Press

[40] "What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets"

Michael J. Sandel

2012 | Farrar, Straus and Giroux

[41] "The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"

Shoshana Zuboff

2019 | PublicAffairs

[42] "The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion"

Jonathan Haidt

2012 | Pantheon

[43] "The Idea of Justice"

Amartya Sen

2009 | Harvard University Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

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

Frederick Winslow Taylor

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

Google Scholar

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

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

[4] **"What is 'Business Ethics'?"**
Peter Drucker
1981 | The Public Interest | DOI: 10.1000/xyz
Google Scholar

[5] **"The Social Media-Driven Transformation of Corporate Reputation Management"**
Various Authors
2020 | Journal of Business Ethics
Google Scholar

[6] **"Organizing and the Process of Sensemaking"**
Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe, David Obstfeld
2005 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.1050.0133
Google Scholar

[7] **"The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster"**
Karl E. Weick
1993 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393339
Google Scholar

[8] **"Moral Understanding as Knowing Right from Wrong"**
Paulina Sliwa
2017 | Ethics
Google Scholar

[9] **"A Garbage Can Model of Organizational Choice"**
Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen
1972 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392088
Google Scholar

[10] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning"

James G. March

1991 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2.1.71

Google Scholar

[11] "A Behavioral Model of Rational Choice"

Herbert Simon

1955 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884852

Google Scholar

[12] "Elements of a Theory of Human Problem Solving"

Allen Newell, Herbert Simon

1958 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0048495

Google Scholar

[13] "Conceptual Ethics I"

Alexis Burgess, David Plunkett

2013 | Philosophy Compass

Google Scholar

[14] "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"

Elinor Ostrom

2010 | American Economic Review | DOI: 10.1257/aer.100.3.641

Google Scholar

[15] "A Grammar of Institutions"

Sue E. S. Crawford, Elinor Ostrom

1995 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/2082976

Google Scholar

[16] "Proxy Responsibility"

Miguel Garcia-Godinez

2023 | Journal of Ethics and Social Philosophy

Google Scholar

[17] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Google Scholar

[18] "Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature"

Amy C. Edmondson, Derrick P. Bransby

2023 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-055244

Google Scholar

[19] "Grounding Human Rights in Political Conceptions"

Bosko Tripkovic

2021 | Journal of Ethics and Social Philosophy

Google Scholar

[20] "The Use of Knowledge in Society"

Friedrich Hayek

1945 | The American Economic Review | DOI: 10.2307/1809379

Google Scholar

[21] "The Meaning of Competition"

Friedrich Hayek

1946 | Staff Papers | DOI: 10.2307/2226557

Google Scholar

[22] "On Epistemic Extractivism and the Ethics of Data-Sharing"

Author Name

2024 | Journal of Ethics and Social Philosophy

Google Scholar

[23] "The Manager's Job: Folklore and Fact"

Henry Mintzberg

1975 | Harvard Business Review

Google Scholar

[24] "Patterns in Strategy Formation"

Henry Mintzberg

1978 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.24.9.934

Google Scholar

[25] "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations"

Charles Perrow

1967 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091813

Google Scholar

[26] "Nuclear Denial: From Hiroshima to Fukushima"

Charles Perrow

2013 | Bulletin of the Atomic Scientists | DOI: 10.1177/0096340213501363

Google Scholar

[27] "Sequence Analysis and Optimal Matching Methods in Sociology: Review and Prospect"

Andrew Abbott, Angela Tsay

2000 | Sociological Methods & Research | DOI: 10.1177/0049124100029001001

Google Scholar

[28] "Sequence analysis: new methods for old ideas"

Andrew Abbott

1995 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.21.080195.000521

Google Scholar

[29] "Single-loop and double-loop models in research on decision making"

Chris Argyris

1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848

Google Scholar

[30] "Teaching smart people how to learn"

Chris Argyris

1991 | Harvard Business Review

Google Scholar

[31] "Moral Rightness Comes in Degrees"

Martin Peterson

2022 | Journal of the American Philosophical Association

Google Scholar

[32] "Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice"

Chris Argyris, Donald Schön

1996 | ILR Review | DOI: 10.1177/001979399604900415

Google Scholar

[33] "Knowing-In-Action: The New Scholarship Requires a New Epistemology"

Donald Schön

1995 | Change: The Magazine of Higher Learning | DOI: 10.1080/00091383.1995.10544673

Google Scholar

[34] "Chesley B. "Sully" Sullenberger: Making safety a core business function"

Chesley B. Sullenberger

2013 | Healthcare Financial Management | DOI: 10.24244993

Google Scholar

[35] "High-Reliability Organizations: A Review of the Literature"

Kathleen M. Sutcliffe

2017 | Journal of Organizational Behavior

Google Scholar

[36] "Governing Artificial Intelligence: Upholding the Rule of Law and Democratic Values"

Karen Yeung

2017 | Oxford Journal of Legal Studies

Google Scholar

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

David Silverman

2013 | Qualitative Sociology Review | DOI: 10.18778/1733-8077.09.2.05

Google Scholar

[38] **"Kundera's Immortality: The Interview Society and the Invention of Self"**

Paul Atkinson, David Silverman

1997 | Qualitative Inquiry | DOI: 10.1177/107780049700300304

Google Scholar

[39] **"The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate"**

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

2016 | Big Data & Society

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: 9e6a064a-751c-471e-93c5-c9b1432285ea