Przywództwo w dobie AI: Architekt sensu czy dozorca?

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

W dobie gwałtownego rozwoju generatywnej sztucznej inteligencji tradycyjne modele przywództwa oparte na kontroli procesów stają się niewystarczające. Współczesny lider musi ewoluować z roli administratora w stronę architekta sensu, który potrafi spajać misję organizacji z nową, cyfrową rzeczywistością. Artykuł omawia koncepcję 'leading in gray' oraz znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego w budowaniu odpornych zespołów. Kluczowym wyzwaniem staje się zarządzanie 'cyfrową falą' i wykorzystanie efektu mnożnikowego mikrointerwencji do wzmacniania zaangażowania pracowników. W świecie, gdzie technologia przyspiesza, to właśnie ludzka koordynacja, zaufanie i kultura prawdy bez kary stają się najcenniejszymi zasobami organizacji, decydującymi o jej przetrwaniu i przyszłej wydajności.

In an era of rapid development of generative artificial intelligence, traditional leadership models based on process control are becoming insufficient. The modern leader must evolve from an administrator to an architect of meaning, capable of integrating the organization's mission with the new digital reality. This article discusses the concept of 'leading in gray' and the importance of psychological safety in building resilient teams. Managing the 'digital wave' and leveraging the multiplier effect of micro-interventions to strengthen employee engagement are becoming a key challenge. In a world where technology accelerates, human coordination, trust, and a culture of truth without punishment are becoming an organization's most valuable assets, crucial to its survival and future performance.

Współczesne przywództwo w epoce cyfrowej fali przestało być domeną administratorów procesów, stając się krytycznym fundamentem stabilności organizacji. W obliczu ekspansji sztucznej inteligencji, rozproszenia zespołów i kryzysu zaangażowania, tradycyjne modele zarządzania transakcyjnego zawodzą, ustępując miejsca liderowi jako

architektowi sensu. Artykuł stawia tezę, że coaching nie jest już luksusowym dodatkiem, lecz twardą strategią biznesową i ustrojową koniecznością. W świecie, w którym algorytmy optymalizują powtarzalne zadania, kluczową walutą staje się ludzka sprawczość, krytyczne myślenie i bezpieczeństwo psychologiczne. Autor dowodzi, że budowanie kultury opartej na autentycznym dialogu – zamiast na kontroli – pozwala organizacjom przetrwać stany niestabilności. Przejście od kultury pozorów do kultury wspólnego oglądu rzeczywistości wymaga od lidera odwagi w nazywaniu ryzyk i umiejętności nawigowania w szarej strefie niepewności. W tym ujęciu coaching staje się tarczą etyczną chroniącą przed depersonalizacją pracy, udowadniając, że w dobie algorytmów to jakość ludzkich relacji decyduje o tym, czy organizacja przetrwa cyfrowy wstrząs, czy zostanie przez niego bezpowrotnie zmyta.

SŁOWA KLUCZOWE

Przywództwo w dobie AI | architekt sensu | bezpieczeństwo psychologiczne | leading in gray | coaching sytuacyjny | generatywna sztuczna inteligencja | punkty zwrotne | sprawczość poznawcza | projektowanie układów poznawczych | kultura prawdy bez kary | cyfrowa fala | efekt mnożnikowy mikrointerwencji | narcyzm funkcjonalny | adaptacyjne przywództwo | technologia relacyjna

Przywództwo jako fundament w epoce cyfrowej fali

Współczesny menedżer nie operuje już w bezpiecznym świecie, w którym zarządzanie ludźmi dało się odseparować od technologii, a psychologię od twardego bilansu. Ten podział, choć przez dekady wygodny, zawsze był intelektualnym uproszczeniem, które dziś ostatecznie pęka pod naporem rzeczywistości. W organizacjach, przez które przechodzą jednocześnie automatyzacja, generatywna sztuczna inteligencja, rozproszenie zespołów i kryzys zaangażowania, przywództwo nie jest ozdobnym dodatkiem do operacji. Jest ich najsubtelniejszą i zarazem najdroższą infrastrukturą, bez której cały system traci spójność. Można by rzec, że skończył się czas niewinności, w którym lider mógł być jedynie administratorem procesów. Dziś musi on stać się architektem sensu, czyli osobą spajającą misję i wartości organizacji, co pozwala zapobiec depersonalizacji pracy w świecie zdominowanym przez algorytmy.

Dane płynące z rynku potwierdzają, że stoimy w obliczu paradoksu, w którym technologia przyspiesza, a ludzka energia wyraźnie wygasa. Gallup w raporcie State of the Global Workplace 2025 opisuje moment, w którym zaangażowanie pracowników słabnie dokładnie wtedy, gdy sztuczna inteligencja zaczyna realnie przeobrażać ich codzienne obowiązki. Już w 2024 roku Microsoft i LinkedIn zauważyły, że pracownicy wiedzy wdrażają generatywną AI na własną rękę, wyprzedzając firmowe strategie i architekturę użycia. Równocześnie Światowe Forum Ekonomiczne w prognozach na rok 2025 wskazuje, że ekspansja techniki paradoksalnie podbija stawkę za kompetencje czysto ludzkie. Twórcze myślenie, odporność oraz elastyczność stają się walutą, której nie da się po prostu zautomatyzować ani kupić w formie subskrypcji. Im więcej w organizacji procesów cyfrowych, tym wyższa cena za jakość człowieczej koordynacji i wzajemnego zaufania.

Kategoria cyfrowej fali okazuje się zatem nie marketingowym ozdobnikiem, lecz precyzyjną nazwą dla zjawiska o charakterze sprzężenia zwrotnego. Każda reakcja menedżera na błąd czy rozmowa o niepewności technologicznej uruchamia kaskadę konsekwencji, które rozchodzą się po organizacji niczym drgania sejsmiczne. W ekonomii nazwalibyśmy to efektem mnożnikowym mikrointerwencji, gdzie pojedynczy gest lidera wpływa na gotowość zespołu do uczenia się i eskalacji ryzyk. Z perspektywy prawa instytucjonalnego mamy tu do czynienia z miękką normatywnością, w której codzienna praktyka staje się realnym źródłem reguł, silniejszym niż formalne kodeksy. Warto też spojrzeć na to okiem antropologa, dla którego te mikrogesty pełnią funkcję rytuałów porządkujących chaos codzienności. To właśnie powtarzalne zachowania tworzą obyczaj, który w ostatecznym rozrachunku zawsze okazuje się potężniejszy niż deklaracje wartości widniejące na firmowej stronie.

Prawdziwym wyzwaniem staje się prowadzenie zespołu w obszarach nieoczywistych, co wymaga umiejętności określonej jako leading in gray, czyli praktyki polegającej na skutecznym działaniu w warunkach niepewności, co pozwala na nawigowanie tam, gdzie tradycyjne modele analizy zawodzą. W takim środowisku bezpieczeństwo psychologiczne, czyli tworzenie atmosfery, w której prawda o ryzyku może być ujawniana bez lęku, pozwala na redukcję kosztów przemilczanych problemów. Nie chodzi tu o eliminację dyskomfortu, lecz o to, by nie zamieniał się on w paraliżujący terror milczenia. To nie jest miękki ideał, lecz nowa twardość, wymagająca od lidera odwagi w nazywaniu rzeczy po imieniu i brania odpowiedzialności za emocjonalny klimat pracy. Kiedy system wchodzi w stan niestabilności, każda decyzja o tym, czy potraktować pracownika jak podmiot rozwoju, czy jak wykonawcę poleceń, definiuje przyszłą wydajność. Ostatecznie to właśnie jakość tych relacji decyduje o tym, czy organizacja przetrwa cyfrową falę, czy zostanie przez nią bezpowrotnie zmyta.

Od kontroli procesów do projektowania układów poznawczych

Nieprzypadkowo na łamach dobrepanstwo.org lider świadomy portretowany jest dziś jako rzemieślnik sensu i architekt odporności, czyli postać odpowiedzialna za spajanie misji, wartości i systemowej wytrzymałości w jedną, spójną całość. Publikacja ta buduje niezwykle istotny pomost między indywidualną praktyką menedżerską a szerszym polskim dyskursem eksperckim, który coraz odważniej odchodzi od przestarzałych metafor mechanistycznych na rzecz myślenia systemowego. Jej rdzeń stanowi teza, że współczesna organizacja nie jest prostym mechanizmem, lecz układem złożonym, w którym rolą lidera jest integrowanie rozproszonych elementów zamiast redukowania całości do jałowej kontroli procesów. Szczególnie istotne okazuje się tu rozróżnienie między złożonością a skomplikowaniem, ponieważ złożoność wymaga modelowania relacji i sprzężeń zwrotnych, a nie mechanicznego rozkręcania firmy na części pierwsze w poszukiwaniu usterki. W tym ujęciu informacja zwrotna staje się fundamentem kultury prawdy bez kary, gdzie feedback nie służy ranieniu ego pracownika, lecz umożliwia precyzyjną korektę kursu w warunkach gęstej niepewności. To w istocie polska recepcja tego samego paradygmatu, który w literaturze anglosaskiej opisuje się językiem psychological safety czy adaptive leadership, co dowodzi, że kierunek naszych poszukiwań jest w pełni zgodny z najbardziej wpływowymi nurtami badań nad bezpieczeństwem i zarządzaniem.

W naukowej recepcji ostatnich lat coaching menedżerski ostatecznie przestał być opisywany jako luksusowy ornament dla elity kierowniczej czy psychologizujący dodatek z pogranicza HR. W centrum debaty stoi dziś coś znacznie bardziej wymagającego: coaching rozpatrywany jako metoda alokacji uwagi lidera oraz technologia relacyjna służąca budowaniu zdolności organizacji do uczenia się w czasie rzeczywistym. Jest to mechanizm podnoszenia jakości decyzji w środowiskach niepełnej informacji, gdzie tradycyjne, linearne modele dowodzenia stają się po prostu kosztownym anachronizmem. Syntetyczny przegląd dorobku Amy Edmondson pokazuje, że literatura o bezpieczeństwie psychologicznym, czyli środowisku, w którym prawda o błędach i ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, dojrzała i krąży wokół czterech wielkich pól: zadań, zachowań uczących się, jakości doświadczenia oraz przywództwa. To ważne przesunięcie, ponieważ oddala nas od infantylnego rozumienia bezpieczeństwa jako strefy komfortu, w której nikt nie czuje dyskomfortu. Nie o komfort tu chodzi, lecz o możliwość mówienia prawdy i zadawania trudnych pytań bez obawy o symboliczną lub formalną egzekucję. CIPD słusznie przy tym podkreśla, że praktyka oparta na dowodach wymaga krytycznego dystansu wobec rynkowych mód, bo wokół coachingu narosła cała ekonomia obietnic, z których nie wszystkie zasługują na bezkrytyczną wiarę.

Tu dochodzimy do punktu drażliwego, a więc do relacji między coachingiem a twardym dowodem, gdzie w dyskursie praktyków bezustannie krążą liczby mające uwodzić zarządy i komitety inwestycyjne. Siedmiokrotny zwrot z inwestycji czy oszałamiające 788 procent ROI to wartości, które w świecie korporacyjnym mają status niemal magiczny, ale wymagają one rzetelnego, analitycznego komentarza. Trzeba powiedzieć rzecz niepopularną, lecz niezbędną: choć liczby te mają podstawy w publikacjach branżowych i studiach przypadków, ich status metodologiczny nie jest równy twardym, wieloośrodkowym badaniom porównawczym. ICF powtarza za badaniami PwC, że firmy raportowały średnio siedmiokrotność kosztu coachingu jako zwrot, a MetrixGlobal wyliczył spektakularne ROI dla programów executive, uwzględniając retencję i produktywność. Nawet przypadek Intela, w którym sama firma raportowała wkład programu coachingowego rzędu miliarda dolarów rocznie do marży operacyjnej, należy przywoływać z zastrzeżeniem, że są to dane deklaratywne, osadzone w specyficznym kontekście. Uczciwy ekspert nie będzie z tych liczb robił prawa natury, lecz powie raczej, że kierunek efektu jest dobrze potwierdzony, natomiast jego skala zależy od jakości projektu, kultury organizacji i horyzontu czasowego. To nie jest wyraz sceptycyzmu, lecz intelektualnej uczciwości, która oczyszcza główną tezę z reklamowego pyłu.

To zastrzeżenie nie osłabia jednak głównej argumentacji, lecz przeciwnie – nadaje jej nową, niemal ustrojową wagę w świecie nasyconym sztuczną inteligencją i kryzysem zaangażowania. W rzeczywistości pracy wiedzochłonnej lider, który wyłącznie deleguje zadania i egzekwuje ich wykonanie, staje się dla systemu kosztownym i niebezpiecznym wąskim gardłem, hamującym rozwój całego układu. Natomiast lider rozwijający cudzą samodzielność poznawczą realnie obniża koszt koordynacji, przyspiesza uczenie się i zwiększa przepustowość organizacji, projektując po prostu bardziej wydajny układ poznawczy. Wersja ekonomiczna tego zjawiska mówi o efektywności, ale wersja prawna brzmiałaby tak, że coaching poprawia jakość wewnętrznej due diligence, bo ludzie wcześniej sygnalizują ryzyka i rzadziej ukrywają niewygodne informacje. Z perspektywy antropologicznej coaching łagodzi rytuał obrony twarzy i umożliwia przejście od kultury pozoru do kultury wspólnego oglądu rzeczywistości, co jest kluczowe w warunkach skrajnej niepewności. Wszystkie te języki opisują ten sam fenomen: przejście od tradycyjnego dowodzenia do uruchamiania sprawczości, która w dobie AI staje się najcenniejszym zasobem organizacji. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość, która decyduje o tym, czy system przetrwa stan niestabilności, czy zapadnie się pod ciężarem własnego milczenia.

Pułapka bycia źródłem odpowiedzi: Menedżer czy architekt?

Wyobraźmy sobie menedżera, który nade wszystko cenił pragmatyzm i operacyjną sprawność. Kiedy pracownik przychodził z problemem, on natychmiast serwował gotowe rozwiązanie, a gdy projekt grzązł, osobiście wchodził w najdrobniejsze detale. W jego kalendarzu wszystko wyglądało na wzorowo uporządkowane i logiczne, niemal jak w dobrze naoliwionej maszynie. Jednak po roku zespół wykazywał niepokojące objawy: zanik własnej inicjatywy, nadprodukcję asekuracyjnych maili oraz osobliwy talent do czekania na zgodę. Menedżer ten sądził, że buduje organizację posłuszną, podczas gdy w rzeczywistości tworzył strukturę poznawczo ubezwłasnowolnioną. To klasyczny przykład pułapki, w której doraźna efektywność staje się toksycznym substytutem długofalowej sprawczości.

Zupełnie inną drogę wybrał drugi lider, który posiadł rzadką umiejętność znoszenia kilku sekund ciszy. Słysząc o trudnościach, nie traktował ich jako okazji do demonstracji własnej przewagi, lecz pytał o rozważone opcje i rzeczywiste ograniczenia. Interesowało go to, czego rozmówca potrzebuje, aby samodzielnie podjąć trafną decyzję, nawet jeśli spotkanie kończyło się bez spektakularnych fajerwerków czy heroicznych gestów szefa. Efekty przyszły z czasem: po roku jego ludzie myśleli szybciej, mówili odważniej i potrafili z wyprzedzeniem sygnalizować ryzyka. Pierwszy menedżer produkował chroniczną zależność, drugi natomiast wytwarzał realną zdolność do działania. Coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę momentu i roli, sprowadza się właśnie do tej fundamentalnej różnicy.

Project Oxygen w Google od lat przypomina, że coaching należy do centralnych zachowań skutecznego menedżera. Ta przypowieść nie jest jednak moralitetem o dobroci, lecz ostrzeżeniem przed myleniem szybkości reakcji z jakością przywództwa. Dla wielu liderów barierą nie jest brak narzędzi, lecz narcyzm funkcjonalny, czyli społecznie nagradzany odruch, by być niezbędnym źródłem odpowiedzi. Coaching odbiera liderowi wygodę bycia nieustannym rozwiązaniem, każąc mu zostać architektem warunków, w których sukcesy stają się możliwe bez niego. Jest to psychologicznie trudne, lecz operacyjnie bez porównania cenniejsze. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

Punkty zwrotne: Dlaczego zarządzanie transakcyjne zawodzi

Kategoria inflection points, czyli punktów zwrotnych będących momentami krytycznej zmiany, stanowi swoisty probierz jakości całej filozofii przywództwa. Taki punkt nie jest bowiem jedynie statystycznym odchyleniem czy kolejnym zdarzeniem w kalendarzu, lecz fundamentalnym testem przyjętego modelu zarządzania. W sytuacjach granicznych – gdy pracownik mierzy się z nagłym awansem, reorganizacją struktur czy wdrożeniem sztucznej inteligencji – rutynowe procedury zawodzą. Menedżer o nastawieniu transakcyjnym reaguje wtedy odruchowo: próbuje domykać terminy i precyzyjniej rozdzielać zadania, nie dostrzegając, że grunt pod nogami zespołu pękł. Tymczasem lider rozumiejący dynamikę zmiany wie, że w takich chwilach modyfikacji ulega nie tylko harmonogram, lecz przede wszystkim tożsamość człowieka, jego poczucie sprawstwa oraz struktura lęku. To różnica subtelna, ale ustrojowa.

W tym kontekście coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę osoby i momentu, staje się praktyką egzystencjalną wewnątrz korporacyjnych murów. Takie sformułowanie brzmi nazbyt górnolotnie jedynie dla tych, którzy nigdy nie obserwowali, jak utalentowany specjalista po awansie nagle zaczyna operować językiem paraliżującego samopodważenia. Reakcja dojrzałego lidera nie polega wówczas na serwowaniu banalnych pocieszeń, lecz na precyzyjnym oddzieleniu osoby od epizodu i pomocy w odbudowie sprawczości przez mały, następny krok. Z perspektywy nauki jest to interwencja w proces oceny poznawczej sytuacji, natomiast z punktu widzenia praktyki – po prostu dojrzałe przywództwo. WHO przypomina przecież, że bezpieczne i zdrowe środowisko pracy zwiększa retencję oraz wydajność, a praca może wspierać dobrostan psychiczny tylko wtedy, gdy jest osadzona w strukturach, które nie degradują człowieka.

Warto wprowadzić dygresję, która dla ekonomisty czy prawnika wydaje się niemal oczywista, choć w praktyce firm bywa wypierana. Każdy punkt zwrotny generuje koszt alternatywny, czyli wartość utraconą przy wyborze jednej drogi kosztem innej, co ma wymierne skutki finansowe. Jeśli menedżer potraktuje kryzys wyłącznie jako problem operacyjny, zapłaci za to później rotacją kadr, cichym wycofaniem czy spadkiem jakości decyzji. Jeśli jednak uzna ten moment za okazję do coachingu, może nie tylko uratować pracownika, ale i trwale rozszerzyć kompetencje całego zespołu. Rachunek zysków i strat jest tu prostszy, niż sądzą sceptycy, ponieważ coaching nie konkuruje z wynikiem, lecz jest jednym z mechanizmów jego produkcji, zwłaszcza gdy system wchodzi w stan niestabilności. To nie jest miękki ideał, to nowa twardość.

Leading in Gray: Przywództwo w cieniu niepewności i AI

Jednym z najbardziej doniosłych przesunięć współczesnego paradygmatu jest rehabilitacja szarej strefy, obszaru niegdyś omijanego przez menedżerów szerokim łukiem. Przez dekady organizacje pielęgnowały zbiorowe złudzenie, że najlepsze decyzje są owocem wyczerpujących danych, linearnej analizy oraz sterylnej hierarchii. Dziś wiemy, że dla ogromnej części rzeczywistej pracy zarządczej model ten jest po prostu nieadekwatny. Złożoność, rozproszenie oraz wpływ AI powodują, że lider działa często w warunkach sprzecznych sygnałów i niedomkniętych zbiorów danych. Leading in gray, czyli zdolność do skutecznego działania w warunkach niepewności, pozwala liderowi nawigować tam, gdzie tradycyjne modele analizy zawodzą. Wymaga to bowiem specyficznej dyscypliny intelektualnej właśnie tam, gdzie liderzy nie posiadają luksusu pełnej jasności.

W tej epoce niebezpieczną pułapką staje się konformizm proceduralny, który spotykamy niemal na każdym szczeblu korporacyjnej drabiny. Widzimy go w raportach mnożących wskaźniki, które nie dotykają sedna problemu, oraz w zebraniach, na których nikt nie zadaje pytania, którego wszyscy się boją. Przejawia się on również w zachwycie nad AI, któremu brakuje realnego modelu odpowiedzialności za błędy, prywatność czy degradację ludzkich kompetencji. OECD, Microsoft i WEF wskazują wszak dziś na to samo napięcie między technologią a ludzką zdolnością do adaptacji. Sama adopcja narzędzi nie tworzy jeszcze produktywności, jeśli brakuje przy tym krytycznego myślenia i przywództwa zdolnego do uczenia organizacji. Dlatego menedżer musi umieć wypowiedzieć zdanie z pozoru nieheroiczne: nie wiemy jeszcze wszystkiego, ale wiemy dość, by zacząć myśleć lepiej razem.

Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko pracy, w którym prawda o błędach może być ujawniana bez lęku, pozwala na redukcję kosztów przemilczanych problemów. Badania Amy Edmondson oraz przeglądy CIPD wskazują, że wiąże się ono bezpośrednio z zachowaniami uczącymi się oraz jakością doświadczenia pracy. Współczesne analizy w ochronie zdrowia pokazują zatem jego kluczowy związek z osłabianiem relacji między trudnym środowiskiem a wypaleniem zawodowym. Trzeba to powiedzieć ostro, bowiem korporacyjny folklor ma tendencję do rozmiękczania każdej twardej prawdy. Bezpieczeństwo psychologiczne nie polega na tym, że nikt nigdy nie czuje dyskomfortu ani nie mierzy się z trudną opinią. Polega na tym, że ów dyskomfort nie zamienia się w paraliżujący terror milczenia, co stanowi różnicę subtelną, ale ustrojową.

Inteligencja globalna: Koniec prowincjonalizmu w zarządzaniu

Jeżeli coaching ma być współcześnie czymś więcej niż lokalnym stylem rozmowy, musi przejść surową próbę wielokulturowości, co prowadzi nas bezpośrednio do inteligencji globalnej. Inteligencja globalna, czyli kompetencja dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, pozwala na to, by przekaz był nie tylko wysłany, lecz rzeczywiście odczuty i zrozumiany przez odbiorcę. To ujęcie jest wyjątkowo mocne, bowiem odrywa nas od złudzenia, że intencja nadawcy rozstrzyga o ostatecznym sensie przekazu. Nie rozstrzyga, gdyż znaczenie buduje dopiero relacja między intencją, kodem kulturowym, statusem i historią kontaktu. Bez tej świadomości lider porusza się w próżni, zakładając uniwersalność własnych, lokalnych schematów poznawczych.

Klasyczne rozróżnienie kultur wysokiego i niskiego kontekstu, rozwijane od prac Edwarda T. Halla, nadal pozostaje jednym z najbardziej użytecznych narzędzi interpretacyjnych. W kulturach niskiego kontekstu większość znaczenia niesie bezpośrednia treść wypowiedzi, podczas gdy w wysokim kontekście decydują ton, relacja i to, co pozostaje niedopowiedziane. Dzisiejsza literatura pokazuje wszak, że zachodnie treningi menedżerskie są zakorzenione w indywidualistycznych ideałach autonomii i autentyczności. Tymczasem ogromna część światowej siły roboczej funkcjonuje w kulturach kolektywistycznych i hierarchicznych, gdzie te wzorce bywają całkowicie nieprzetłumaczalne. To nie jest egzotyczny przypis do teorii zarządzania, lecz centralny problem skuteczności operacyjnej.

Menedżer bez inteligencji globalnej przypomina prawnika, który zna tylko jedno państwo prawa i z tej perspektywy próbuje interpretować wszystkie systemy świata. Będzie mówił z przekonaniem, ale nie zrozumie połowy zdarzeń, co w praktyce organizacyjnej oznacza szereg kosztownych omyłek. Bezpośredni feedback, który w jednym środowisku uchodzi za uczciwość, gdzie indziej zostanie odczytany jako upokarzająca utrata twarzy. Cisza, kojarzona na Zachodzie z biernym oporem, w innych kulturach bywa oznaką szacunku i głębokiego namysłu. Autopromocja, niezbędna w walce o awans w systemach indywidualistycznych, w innych strukturach wygląda po prostu na rażącą arogancję.

Inteligencja globalna nie jest zatem uprzejmym dodatkiem do polityki różnorodności, lecz warunkiem prawidłowej kalibracji ocen, awansów i konfliktów. Bez niej nawet najlepszy podręcznik menedżera staje się jedynie lokalnym dialektem podszywającym się pod uniwersalność. Na tym tle teza, że w globalnym zespole relacja musi wyprzedzać wynik, nie jest sentymentalną zachętą do niezobowiązującej rozmowy. Jest to teza funkcjonalna, ponieważ relacja realnie obniża koszt

ujawnienia prawdy w organizacji. A bez prawdy nie ma ani zarządzania ryzykiem, ani współpracy przy złożonych projektach. Menedżer, który tego nie rozumie, będzie miał kalendarz pełen spotkań i organizację pełną przemilczeń.

Coaching jako fundament nowej architektury organizacyjnej

Przechodzimy od ontologii nowego przywództwa do jego surowej mechaniki, bowiem organizacja nie zmienia się od samego tylko wprowadzenia do obiegu słusznego słownika pojęć. Można godzinami rozprawiać o empatii, bezpieczeństwie psychologicznym czy relacyjności, a następnie wejść na zwykłe spotkanie statusowe i jednym niefortunnym pytaniem zniszczyć wszystko, co budowano przez kwartał. Właśnie dlatego playbook menedżera nie może być jedynie zbiorem ładnych sloganów do powieszenia na ścianie obok ekspresu do kawy. Musi być teorią rygorystycznie przełożoną na nawyk, a nawyk musi zostać wpisany w architekturę codziennej, często żmudnej interakcji. Tylko wtedy coaching przestaje być okazjonalnym aktem dobrej woli lidera, a staje się trwałym ustrojem organizacyjnego myślenia.

W tym miejscu warto rozstrzygnąć rzecz absolutnie podstawową, wszak coaching menedżerski nie jest ani terapią, ani mentoringiem, ani tym bardziej paternalistycznym opiekowaniem się personelem. Terapia pracuje przede wszystkim nad cierpieniem, historią rany oraz regulacją psychiczną człowieka, co wymaga zupełnie innych kompetencji i ram relacyjnych. Mentoring z kolei przenosi gotowe wzory działania od mistrza do ucznia, co w świecie wysokiej zmienności bywa strategią ryzykowną i ograniczającą. Coaching natomiast operuje w polu sprawczości, struktury refleksji oraz decyzji podejmowanych przez autonomiczny podmiot w obliczu konkretnego wyzwania. Jego logika nie brzmi: „pozwól, że ci powiem, co masz robić”, lecz raczej: „zobaczmy wspólnie, co jest celem i jaka wola działania z tego wynika”.

To właśnie dlatego model GROW, choć bywa czasem redukowany do modnego akronimu, w gruncie rzeczy ujmuje zasadę bardzo starą i niezwykle poważną. Każde sensowne działanie wymaga precyzyjnego określenia celu, rzetelnego rozpoznania stanu faktycznego oraz wygenerowania realnych dróg wyjścia z danej sytuacji. Nie jest to bynajmniej psychologiczna fanaberia czy luksusowy dodatek, lecz forma uporządkowanej praktyki rozumu w warunkach niepewności. Budowa coachingu w organizacji musi się zatem zacząć od głębokiej przemiany samej definicji pracy współczesnego menedżera. Dopóki przełożony uważa, że jego centralną funkcją jest wydawanie poleceń i monitorowanie wykonania, dopóty będzie karał organizację długoterminową niepełnosprawnością poznawczą.

To zdanie brzmi brutalnie, ale jest trafne, ponieważ zespół przyzwyczajony do życia pod intelektualnym parasolem przełożonego nigdy nie nauczy się samodzielnie myśleć. Ludzie mogą sprawnie wykonywać zadania, lecz nie osiągną poziomu adekwatnego do świata złożonego, rozproszonego i nasyconego technologią. W praktyce oznacza to, że menedżer musi przestać pytać wyłącznie o to, czy zadanie zostało dowiezione na czas. Powinien zacząć pytać, jak pracownik rozumie dany problem, jakie ograniczenia rozpoznaje w systemie oraz jakie ryzyka dostrzega na horyzoncie. W tym właśnie sensie coaching jest operacją na epistemologii organizacji, czyli sposobie, w jaki w ogóle powstaje wiedza o rzeczywistości pracy.

W języku potocznym mówi się często, że skuteczny lider powinien być lustrem, a nie megafonem, co jest metaforą trafną, choć wymagającą doprecyzowania. Lider coachujący pełni funkcję wzmacniającego obserwatora, który pomaga pracownikowi uświadomić sobie zasoby i wzory działania, jakie ten już posiada. Nie chodzi tu o tani optymizm czy powtarzanie człowiekowi, że jest wspaniały w momencie, gdy właśnie spektakularnie zawalił ważny projekt. Chodzi o kluczowe oddzielenie błędu od tożsamości oraz chwilowej porażki od długofalowego potencjału rozwojowego jednostki. W organizacji niedojrzałej błąd staje się natychmiast aktem oskarżenia, natomiast w organizacji dojrzałej staje się on cennym materiałem poznawczym.

Ta różnica stanowi prawdziwą przepaść cywilizacyjną, którą można zasypać jedynie poprzez konsekwentne stosowanie odpowiednich narzędzi zarządczych. Tu właśnie wchodzi wspomniany playbook menedżera, rozumiany nie jako lista komend, lecz jako zbiór praktyk, które konsekwentnie odtwarzane stają się kulturą. Dobra rozmowa jeden na jeden nie polega na nudnym przeglądzie statusów, bo te można przeczytać w dowolnym narzędziu projektowym. Jej sens polega na wejściu w miejsce, gdzie pracownik mówi o tarciach, lękach, ambicjach oraz potrzebie odzyskania utraconego znaczenia. Spotkanie prowadzone w trybie coachingowym nie jest zatem luksusem wolniejszego świata, lecz najtańszą metodą wykrywania problemów, zanim staną się one awariami.

Google w swoich materiałach związanych z Project Oxygen od dawna podkreśla wagę coachingu jako centralnego zachowania skutecznego menedżera. To nie jest jedynie estetyka Doliny Krzemowej, lecz efekt głębokiej autorefleksji opartej na twardych danych wewnętrznych organizacji. W praktyce taka rozmowa musi posiadać własną, surową etykę, gdzie menedżer nie traktuje jej jako przesłuchania, bo wtedy pracownik nigdy nie powie prawdy. Nie może jej też traktować jako sesji motywacyjnej, bo wtedy powstanie retoryczna piana bez żadnej użytecznej dla biznesu treści. Potrzebny jest zupełnie inny rodzaj obecności, w którym pytanie nie służy kontroli, lecz wspólnej eksploracji nieznanego terytorium.

W takim układzie cisza nie jest panicznie zapełniana własną mądrością przełożonego, a odpowiedź pracownika nie jest natychmiast poprawiana przez lidera. Aktywne słuchanie bywa w języku korporacyjnym przedstawiane tak banalnie, że brzmi niemal jak instrukcja obsługi uprzejmości, a tymczasem jest to kompetencja ekstremalnie trudna. Oznacza ona dyscyplinę uwagi, zdolność do parafrazy bez kolonizacji cudzej wypowiedzi oraz umiejętność powstrzymania własnego ego przed wejściem na scenę. Menedżerowie często nie dostrzegają, jak wiele szkody wyrządza ich pośpiech interpretacyjny, który zamyka drogę do autentycznego porozumienia. Pracownik milczy, a przełożony słyszy opór; pracownik prosi o doprecyzowanie, a lider odczytuje to jako brak samodzielności.

Coaching wymaga wstrzymania pierwszej, odruchowej interpretacji i wykazania się hermeneutyczną pokorą, czyli uznaniem, że sygnał behawioralny nie jest jeszcze ostatecznym znaczeniem. W tym sensie coaching jest praktyką głęboko antykonformistyczną, ponieważ odbiera organizacji wygodę natychmiastowego etykietowania człowieka i zamykania go w sztywnych schematach. To nie jest miękki ideał, lecz nowa twardość, która pozwala zarządzać w warunkach leading in gray, czyli zdolności do działania w niepewności. Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko, w którym prawda o ryzyku może być ujawniana bez lęku, nie polega na braku dyskomfortu. Polega ono na tym, by dyskomfort nie zamieniał się w paraliżujący terror milczenia, który niszczy innowacyjność.

Stosowanie coachingu sytuacyjnego, czyli elastycznego podejścia uwzględniającego specyfikę momentu i roli, traktuje rozwój ludzi jako twardą strategię alokacji kapitału. Menedżer bez inteligencji globalnej przypomina prawnika, który zna tylko jedno państwo prawa i z tej perspektywy próbuje interpretować wszystkie systemy świata. Coaching nie konkuruje z wynikiem, lecz jest jednym z mechanizmów jego produkcji, zwłaszcza wtedy, gdy system wchodzi w stan niestabilności. W organizacjach, przez które przechodzą jednocześnie automatyzacja i kryzys zaangażowania, przywództwo nie jest ozdobnym dodatkiem do operacji. Jest ono fundamentem, na którym buduje się odporność i zdolność do przetrwania w świecie, który przestał być przewidywalny.

Model SBI: Jak cywilizować feedback i unikać upokorzeń

Powinniśmy przywołać model SBI, czyli strukturę porządkującą informację zwrotną poprzez rozdzielenie faktów od imputacji charakterologicznej. Zamiast stygmatyzować pracownika etykietą braku odpowiedzialności, lider opisuje konkretną sytuację, zachowanie i jego wpływ. Różnica ta

wydaje się subtelna, lecz dla badaczy obrony tożsamości jest ona fundamentalna i ustrojowa. Kiedy bowiem człowiek czuje się atakowany personalnie, instynktownie uruchamia tarcze obronne, co skutecznie blokuje refleksję.

Prawnie SBI ogranicza arbitralność osądu, zaś ekonomicznie drastycznie obniża koszt tarcia komunikacyjnego w całym systemie. Antropologicznie model ten cywilizuje rytuał korekty tak, aby nigdy nie stawał się on ceremonią upokorzenia. Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli stan, w którym pracownicy ujawniają prawdę o błędach bez lęku, pozwala uniknąć terroru milczenia. To nie jest miękki ideał, lecz nowa twardość, która pozwala budować organizację na faktach.

Coaching sytuacyjny: jak zarządzać różnorodnością bez etykiet

Dopiero na tak solidnym fundamencie, wolnym od doraźnych uproszczeń, możemy zacząć rzetelną rozmowę o coachingu sytuacyjnym, czyli elastycznym podejściu do rozwoju uwzględniającym specyfikę osoby, momentu i roli. Nie istnieje bowiem jeden uniwersalny model przywództwa, który byłby równie skuteczny dla każdego pracownika w każdych okolicznościach, toteż lider musi umieć przekładać stałe zasady na zmienne konfiguracje charakterów i problemów. Inaczej przecież prowadzi się człowieka chorobliwie ambitnego, który rzuca się w działanie bez refleksji, a zupełnie inaczej lidera wypalonego ciężarem nadmiarowej odpowiedzialności czy młodego talentu o kruchej pewności siebie. Merytoryczny ekspert, który nie opanował jeszcze sztuki wywierania wpływu społecznego, wymaga zupełnie innych bodźców niż doświadczony menedżer znajdujący się w punkcie zwrotnym swojej zawodowej drogi. Coaching w tym ujęciu nie jest więc ezoterycznym zgadywaniem cech osobowości, lecz precyzyjnym dostrajaniem rodzaju interwencji do miejsca, w którym dany człowiek realnie się znajduje. To różnica subtelna, ale ustrojowa.

Właśnie w tym kontekście narzędzia takie jak DiSC czy indywidualne plany rozwoju zyskują realną wartość, o ile nie traktujemy ich jako pseudonaukowych stempli przystawianych ludziom na czole. Ich sens nie polega na wygodnym szufladkowaniu pracowników, lecz na wyostrzeniu uwagi menedżera na subtelne różnice w potrzebach komunikacyjnych oraz dominujących motywacjach zespołu. Dojrzały lider powinien wiedzieć, czy jego rozmówca preferuje bezpośredni komunikat zadaniowy, czy może potrzebuje przestrzeni na wspólną eksplorację problemu, autonomię lub elementarne poczucie bezpieczeństwa. W momentach przeciążenia poznawczego jeden pracownik będzie potrzebował radykalnego wyostrzenia priorytetów, podczas gdy inny odzyska sprawczość dopiero po uzyskaniu wyraźnego przyzwolenia na redukcję obciążenia. Nowoczesna organizacja nie fetyszyzuje typologii osobowości, lecz wykorzystuje je jako zbiór hipotez roboczych, które pomagają

w codziennej nawigacji, zamiast zastępować żywego człowieka. Jest to o tyle istotne, że współczesny rynek zalany jest tanią psychometrią sprzedawaną jako ostateczne objawienie prawdy, podczas gdy każdy model jest tylko uproszczeniem wspierającym myślenie.

Szczególnej uważności wymaga coaching międzypokoleniowy, choć i tutaj pierwszym krokiem do sukcesu jest odrzucenie tandetnych, poznawczo leniwych stereotypów o roszczeniowości czy kruchości konkretnych grup. Przedstawiciele różnych generacji nie są zdefiniowani przez proste etykiety, lecz przez obiektywne wzorce socjalizacyjne, które wpływają na ich stosunek do feedbacku, autorytetu czy rozumienia ścieżki kariery. Osoby uformowane w modelu rzadkiego, sformalizowanego oceniania mogą odbierać nagły nadmiar informacji zwrotnej jako sygnał braku zaufania, podczas gdy młodsze pokolenia odczytują milczenie jako formę obojętności. Menedżer dojrzały nie szydzi z tych różnic, lecz traktuje je jako odmienne reżimy socjalizacyjne, do których należy dostroić styl kontaktu bez rezygnacji ze wspólnych standardów odpowiedzialności. To zresztą jedna z najważniejszych lekcji płynących z analizy współczesnych struktur: droga do sprawczości może prowadzić przez bardzo różne bramy komunikacyjne. Ludzie pozostają ludźmi, ale to lider musi znaleźć klucz do ich indywidualnego zaangażowania.

Jeszcze większą próbą dla kompetencji lidera jest środowisko międzynarodowe, gdzie stawką staje się zrozumienie samej struktury sensu w komunikacji poprzez inteligencję globalną. Inteligencja globalna, czyli kompetencja dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, pozwala uniknąć sytuacji, w których przekaz jest jedynie wysłany, ale zupełnie niezrozumiany. W kulturach wysokiego kontekstu relacja nie jest jedynie miłym dodatkiem do zadania, lecz fundamentalnym warunkiem, by prawda o problemach mogła zostać wypowiedziana bez ryzyka utraty twarzy. Menedżer bez inteligencji globalnej przypomina prawnika, który zna tylko jedno państwo prawa i z tej perspektywy próbuje interpretować wszystkie systemy świata, co sprawia, że inteligencja ta nie jest egzotycznym przypisem, lecz centralnym problemem skuteczności operacyjnej. Lider globalny musi umieć pytać, zamiast zakładać, rozumiejąc, że cisza nie zawsze oznacza kompetencję, a strefy czasowe to moralna ekonomia uwagi, a nie tylko logistyka. Zespół nie uwierzy w deklarowaną równość, jeżeli jedna grupa ludzi systematycznie płaci snem za wygodę centrali, co szybko niszczy fundamenty zaufania.

W tym miejscu powraca fundamentalna teza: w zespole globalnym relacja musi często wyprzedzać wynik, by ten w ogóle mógł zostać dowieziony w sposób zrównoważony. Można oczywiście zżymać się na tę formułę, pozostając wyznawcą twardego efektywizmu, ale tylko do momentu zderzenia z bilansem błędnych założeń i nieujawnionych na czas opóźnień. Wysoka wydajność nie rodzi się z pogardy dla relacji, lecz z bezpieczeństwa psychologicznego, czyli środowiska, w którym prawda o ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami. To właśnie taka jakość więzi obniża koszt

mówienia rzeczy niewygodnych, które są kluczowe dla przetrwania organizacji w warunkach skrajnej niepewności rynkowej, zwłaszcza gdy menedżer zamiast rzeczywistej pracy musi zarządzać teatrem zgodności. Coaching nie konkuruje z wynikiem, lecz jest mechanizmem jego produkcji, a dbanie o te aspekty to nie miękki ideał, lecz nowa twardość. Ostatecznie przywództwo w świecie rozproszonym wymaga od nas porzucenia złudzeń, że technologia i procesy zastąpią potrzebę głębokiego, ludzkiego zrozumienia.

Przywództwo w szarej strefie: Od dozorcy do architekta sensu

Dygresja jest w tym miejscu nie tylko dopuszczalna, ale wręcz niezbędna, by zrozumieć naturę współczesnego oporu przed zmianą. Nowoczesny biznes ma bowiem osobliwą skłonność do opowiadania o innowacji w taki sam sposób, w jaki dawne dwory rozprawiały o cnocie – wszyscy chętnie się na nią powołują, lecz niewielu ma odwagę ponieść jej realny koszt. Prawdziwa innowacja to przecież nic innego jak zgoda na systemową nieefektywność: na to, że część prób okaże się ślepą uliczką, a obiecujące eksperymenty przyniosą raczej gorzką wiedzę niż natychmiastowy zysk. Gdy organizacja deklaruje miłość do postępu, a jednocześnie piętnuje błędy i karze za rozsądne ryzyko, nie jest wcale nowoczesna, lecz jedynie technologicznie przebrana w kostium nowoczesności. Właśnie dlatego kluczowe staje się bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko pracy, w którym prawda o błędach i ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, co pozwala na celebrowanie małych kroków i wyciąganie wniosków z porażek. Bez takich rytuałów każda opowieść o transformacji cyfrowej pozostaje jedynie świecącym parawanem dla starych, głęboko zakorzenionych lęków. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

W tym punkcie dotykamy istoty leading in gray, czyli zdolności do skutecznego działania i podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz braku pełnych danych. Szara strefa w zarządzaniu nie oznacza bynajmniej intelektualnej mgły ani zwolnienia lidera z rygoru analitycznego, lecz pracę tam, gdzie luksus kompletnej wiedzy po prostu nie istnieje. W dobie generatywnej sztucznej inteligencji ten stan staje się naszą codziennością, ponieważ modele językowe, choć imponująco użyteczne, pozostają fundamentalnie omylne w swojej nieomylności. Wnoszą one do organizacji skokową produktywność, ale i bagaż ryzyk: od halucynacji i błędnej pewności, po wycieki danych i automatyzację uprzedzeń, co drastycznie rozmywa odpowiedzialność. Światowe Forum Ekonomiczne słusznie podkreśla, że w takim układzie sił na znaczeniu zyskuje nie sama adopcja technologii, lecz kompetencje czysto ludzkie: krytyczny namysł, odporność i elastyczność. Przewaga rynkowa nie rodzi się z posiadania narzędzia, lecz z

umiejętności jego etycznej interpretacji i krytycznego osądu; toteż sama technologia bez kompetencji pozostaje martwa.

Menedżer operujący w szarej strefie musi porzucić pokusę odgrywania roli proroka, który dysponuje pełną jasnością co do przyszłości. Zamiast tego powinien modelować specyficzny rodzaj powagi intelektualnej, która pozwala przyznać, że sytuacja jest niejednoznaczna, nie rezygnując przy tym z intensywnego myślenia. Potrzebujemy lidera jako architekta sensu, czyli osoby spajającej misję i wartości organizacji zamiast ograniczania się do jałowej kontroli procesów, co zapobiega depersonalizacji pracy w świecie algorytmów. Taka postawa wymaga powagi moralnej, by brać odpowiedzialność za decyzje mimo braku wszystkich odpowiedzi, oraz powagi relacyjnej, włączającej zespół w proces rozumienia problemu. W tym kontekście coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę momentu i osoby, przestaje być miękkim dodatkiem, a staje się praktyką konstytutywną dla jakości struktur. Bez niego szara strefa błyskawicznie degeneruje się w przestrzeń paniki, toksycznego milczenia lub, co gorsza, pozorowanej pewności.

W tak zarysowanej optyce inflection points, czyli punkty zwrotne w życiu pracownika lub organizacji, przestają być traktowane jako irytujące wyjątki od codziennej rutyny. Są one wszak prawdziwym testem dojrzałości modelu przywództwa, weryfikującym autentyczność relacji w chwilach takich jak fuzje, awanse, reorganizacje czy nagła adopcja AI. W tych momentach stara szkoła menedżerska, oparta na odhaczaniu zadań i fetyszu wydajności, bankrutuje niemal natychmiast, nie oferując nic poza czysto techniczną kompetencją. Prawdziwe wyzwanie polega na umiejętności towarzyszenia człowiekowi w zmianie bez jego infantylizacji, bez histerii i bez zacierania standardów merytorycznych. Pracownik po porażce ma prawo usłyszeć trzeźwe rozpoznanie faktów, a nie zwycięski komunał, ponieważ jedno potknięcie nie wyczerpuje jego wartości ani przyszłego potencjału. To właśnie jest coaching rozumiany jako praktyka godności, gdzie oddzielenie tożsamości od chwilowego wyniku pozwala zachować ludzką sprawczość w technologicznym szumie.

Warto w tym miejscu przywołać refleksje obecne na portalu dobrepanstwo.org, gdzie lider świadomy jawi się jako rzemieślnik sensu i architekt odporności. Taka wizja przywództwa kładzie nacisk na higienę poznawczą i panowanie nad reaktywnością, budując odporność nie jako popisową twardość, lecz jako zdolność do zachowania jasności myślenia pod presją. W dominującym dyskursie biznesowym odporność bywa rozumiana prymitywnie, niemal muskularnie – jako nakaz wytrzymania i dowiezienia wyniku za wszelką cenę. Tymczasem dojrzała odporność nie polega na mechanicznym tłumieniu emocji, lecz na tym, by mimo trudności nie utracić dostępu do refleksji, sensu i samosterowności. To tutaj spotykają się ekonomia, antropologia i etyka, przypominając

nam, że człowiek nie jest jedynie kosztem zmiennym w arkuszu kalkulacyjnym. Jest on autonomicznym ośrodkiem decyzji i interpretacji, a każda organizacja, która o tym zapomina, w istocie degraduje własną przyszłość.

Jak mierzyć wartość coachingu w świecie niepewności

Pozostaje kwestia najbardziej drażliwa dla zarządów, czyli mityczne ROI. Wielu decydentów chciałoby traktować coaching z mechaniczną prostotą zakupu nowej obrabiarki: kupujemy, mierzymy wydajność, liczymy zysk i zamykamy temat. Problem w tym, że coaching działa przez kilka warstw organizacyjnej tkanki jednocześnie, wymykając się tak uproszczonym algorytmom. Część efektów jest bezpośrednia i relatywnie łatwa do uchwycenia, jak skrócenie czasu wdrożenia lidera, gęstsza sieć sensownych rozmów jeden na jeden czy spadek rotacji w zespołach krytycznych. Inne są pośrednie, jak osłabienie kultury obwiniania czy większa gotowość do eksperymentu, który nie kończy się publiczną egzekucją. Istnieje też warstwa najbardziej rozproszona, dotycząca jakości całego leadership pipeline, czyli zdolności organizacji do samodzielnego generowania liderów zamiast nerwowego kupowania ich z zewnątrz po coraz wyższej cenie. Dane ICF o siedmiokrotnym zwrocie z inwestycji są ważne, ale nie powinny być traktowane jak magiczne zaklęcie; to raczej wskaźnik prawdopodobnego kierunku niż liczba gwarantowana dla każdej firmy w każdych warunkach.

Nie oznacza to jednak, że w obliczu trudności pomiarowych należy ogłosić kapitulację i uznać rozwój ludzi za domenę czystej metafizyki. Przeciwnie, dojrzałość wymaga, by mierzyć mądrzej, tworząc własny model wartości przywództwa, który uwzględnia retencję kluczowych talentów, czas osiągania pełnej efektywności przez nowych menedżerów oraz jakość awansów wewnętrznych. Warto tu wdrożyć coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę osoby i momentu, co traktuje rozwój ludzi jako twardą strategię alokacji kapitału. Kluczowe staje się także leading in gray, czyli zdolność do skutecznego działania i podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz braku pełnych danych, co pozwala liderom nawigować w dynamicznym środowisku. Bez rzetelnych wskaźników coaching będzie albo naiwnie idealizowany, albo cynicznie pogardzany. Jedno i drugie jest świadectwem niedojrzałości, która boi się konfrontacji z rzeczywistą złożonością systemów ludzkich.

Sprawa ma zresztą drugie dno, znacznie głębsze niż proste zestawienie kwartalnych arkuszy. Znaczna część wartości coachingu ujawnia się bowiem jako uniknięty koszt alternatywny, czyli cena, jaką płacimy za to, czego w porę nie zrobiliśmy. Firma, która ignoruje rozwój przywództwa, może przez pewien czas sprawiać wrażenie zdrowej, ale rachunek za to zaniedbanie zawsze

przychodzi, tyle że pod innym adresem. Znajdziemy go w kosztach wypalenia zawodowego, w odejściach ludzi, których lojalność była na wyciągnięcie ręki, czy w błędach, które pęczniały w cieniu lęku, bo nikt nie odważył się ich nazwać. To są projekty ugrzęzłe w martwym punkcie, bo zabrakło odwagi do zadania jednego, właściwego pytania w odpowiednim momencie. Ekonomia dawno już nauczyła nas, że brak natychmiastowej widzialności kosztu nie jest dowodem na jego nieistnienie. To samo powinna wreszcie zrozumieć nowoczesna rachunkowość przywództwa.

W tym miejscu warto przywołać przypowieść o zarządzie, który z wielką troską pytał, ile będzie kosztować budowanie kultury coachingowej. Pytanie było zasadne, lecz tragicznie niepełne, bo nikt nie zapytał o cenę jej braku. Ile kosztuje menedżer, który każdą oddolną inicjatywę dusi szybkim rozwiązaniem, niszcząc sprawczość zespołu? Ile kosztuje szef, po którego spotkaniach zespół zapada w bezpieczne milczenie, bojąc się zgłosić jakiekolwiek ryzyko? Tu kłania się bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko pracy, w którym prawda o błędach i ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, co redukuje koszty przemilczanych problemów. Do tego dochodzi inteligencja globalna, czyli kompetencja dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, co chroni przed błędną interpretacją intencji w zespołach międzynarodowych. Dopiero suma tych pytań daje obraz prawdziwego rachunku, obejmującego także wdrożenie AI w kulturze, gdzie ludzie boją się przyznać do niewiedzy. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

Coaching jako twarda strategia w erze algorytmicznego nadzoru

Dochodzimy do punktu, w którym należy porzucić bezpieczne eufemizmy i postawić sprawę jasno: coaching przestał być „miękkim” dodatkiem do korporacyjnego menu. W dobie algorytmicznego nadzoru staje się on twardą, niemal brutalną strategią alokacji kapitału ludzkiego, decydującą o przetrwaniu tkanki społecznej wewnątrz firmy. W świecie, w którym rutyna i powtarzalność są bezlitośnie anektowane przez technologię, wartość człowieka przesuwa się gwałtownie ku zdolnościom wyższego rzędu, których nie da się zamknąć w kodzie. Mowa o rozwiązywaniu problemów o wysokim stopniu złożoności, o autentycznej relacyjności i kreatywności, która nie jest jedynie mechaniczną rekombinacją istniejących danych. Podczas gdy World Economic Forum opisuje te przesunięcia w chłodnym języku kompetencji przyszłości, my wolimy widzieć w nich nadejście cyfrowej fali, która zmywa to, co zbędne. Firmy jutra nie wygrają dzięki gęstszej sieci dashboardów, lecz dzięki temu, jak skutecznie zagospodarują ludzką uwagę, odwagę oraz gotowość do refleksji. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

Warto jednak zaostrzyć tę diagnozę, by nie osunęła się w rejony uprzejmej, lecz jałowej publicystyki. Największym wrogiem nowoczesnej kultury organizacyjnej nie jest bowiem brak znajomości technik aktywnego słuchania, lecz głęboko zakorzeniony konformizm przywódczy. To ten niemal odruchowy nawyk odtwarzania modelu szefa, którego sami kiedyś doświadczyliśmy, choćby był on intelektualnie i etycznie przestarzały. Kryje się za tym lęk przed utratą statusu w momencie, gdy lider przestaje być jedynym źródłem odpowiedzi i nieomylną wyrocznią. Dochodzi do tego uzależnienie od krótkoterminowego poczucia sprawstwa, jakie daje szybkie, siłowe rozwiązanie cudzego problemu zamiast żmudnego budowania cudzej samodzielności. Często towarzyszy temu brak inteligencji globalnej, czyli kompetencji dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, co czyni takie zarządzanie beznadziejnie prowincjonalnym. To wreszcie pycha organizacyjna, która każe wierzyć, że kultura wysokiej kontroli jest dowodem dojrzałości, podczas gdy w rzeczywistości stanowi ona jedynie świadectwo niskiego zaufania do ludzi.

Dlatego coaching, jeśli ma być traktowany z należytą powagą, musi stać się formą intelektualnej krytyki współczesnego menedżeryzmu. Powinien demaskować jego proceduralny fetyszyzm, tę teatralną pewność siebie i patologiczne uzależnienie od pozoru kontroli nad procesami, które dawno wymknęły się spod linijki. Dobra organizacja nie rodzi się z samego compliance, czyli praktyki ścisłego przestrzegania narzuconych reguł, lecz z jakości interakcji, które czynią te reguły żywymi lub martwymi. Nie powstaje też z samego wdrożenia systemów AI, lecz z tego, czy w ich cieniu ludzie potrafią zachować bezpieczeństwo psychologiczne. Jest to stan, w którym prawda o błędach i ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, co stanowi absolutny warunek uczenia się systemu. Bez tego fundamentu każda innowacja staje się jedynie kosztowną dekoracją, a organizacja traci zdolność do korygowania własnych błędów w warunkach niepewności.

W tym ujęciu coaching nie jest relacyjną ozdobą, lecz swoistym ustrojem poznawczym organizacji, pozwalającym nawigować w epoce, w której AI przestała być futurystyczną mrzonką. Stała się ona realnym czynnikiem redystrybucji władzy, odpowiedzialności oraz – co być może najważniejsze – godności w procesie pracy. Ten splot ekonomiczny, prawny i antropologiczny przesądza o powadze wyzwania, przed którym stoimy, wymagając od lidera bycia architektem sensu. Rola ta, czyli praktyka spajania misji i wartości w celu zapobiegania depersonalizacji pracy, pozwala zachować ludzką sprawczość w świecie zdominowanym przez technologię. Fundacja Dobre Państwo odrzuca technologiczną niewinność, domagając się myślenia o przywództwie w kategoriach etycznej odpowiedzialności. Widać to wyraźnie w postulatach dotyczących lidera świadomego, który nie tylko zarządza zasobami, ale buduje odporność systemu na kryzysy tożsamościowe.

Mówiąc bez retorycznych uników: organizacja przyszłości będzie oceniana nie po tempie wdrażania nowych narzędzi, lecz po zdolności do zachowania rozumnej hierarchii między techniką a człowiekiem. To rozróżnienie jest fundamentalne; jego zatarcia nie naprawi żadna aktualizacja oprogramowania ani kolejna warstwa automatyzacji. Można bowiem zbudować firmę znakomicie zinstrumentalizowaną, pełną predykcyjnych modeli i automatycznych przepływów pracy, a jednocześnie głęboko upośledzoną moralnie i poznawczo. Wystarczy, że pracownicy przestaną rozumieć kryteria ocen, a menedżerowie zredukują swoją rolę do bycia tłumaczami decyzji podejmowanych przez bezosobowy system. Algorytmiczne zarządzanie nie jest przecież neutralnym przedłużeniem automatyzacji, lecz radykalną zmianą modelu podporządkowania. Gdy relacja człowiek-człowiek ustępuje relacji człowiek-system, rozpada się dotychczasowa architektura odpowiedzialności. To różnica subtelna, ale ustrojowa.

Coaching jako fundament nowego ustroju organizacji

W tym świetle coaching nabiera znaczenia niemal konstytucyjnego, stając się jedną z ostatnich barier chroniących nas przed pełną depersonalizacją pracy. Tam, gdzie procesy cyfrowe mają naturalną tendencję do zamiany człowieka w obiekt klasyfikacji, przewidywania i alokacji, to właśnie coaching przywraca pracownikowi jego podmiotowy głos. Menedżer w takim układzie przestaje pełnić funkcję lokalnego administratora systemu, a staje się tłumaczem sensu oraz strażnikiem proporcji, korygującym skutki nadmiernej automatyzacji. Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko pracy, w którym prawda o błędach i ryzyku może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, nie polega bynajmniej na unikaniu dyskomfortu czy konfliktów. To raczej instytucjonalne przyzwolenie na prawdę, gdzie błąd staje się materiałem badawczym, a nie pretekstem do egzekucji, co stanowi najtrafniejsze streszczenie dojrzałej kultury coachingowej.

To właśnie tutaj coaching okazuje się rzeczywistym ustrojem organizacji, który definiuje znacznie więcej niż tylko formalne reguły i procedury. Ustrój polega przecież na tym, jak realnie krąży władza, w jaki sposób ujawnia się prawda oraz jakie zachowania są w codziennej praktyce nagradzane. Firma może posiadać znakomite deklaracje wartości, a zarazem funkcjonować w paraliżującym ustroju lęku, który skutecznie dławi wszelką inicjatywę. Może głosić innowacyjność, a jednocześnie premiować wyłącznie konformizm proceduralny, karząc każdą formę odsłonięcia wątpliwości czy niewiedzy. Coaching jest odpowiedzią na ten systemowy rozdźwięk, ponieważ nie działa w warstwie propagandowych transparentów, lecz w żywej tkance codziennych praktyk mowy, słuchania i uznania.

Wprowadzenie takich mechanizmów nie zmienia jedynie atmosfery w zespole, lecz redefiniuje fundamentalne reguły obiegu prawdy wewnątrz całej struktury. W organizacjach, przez które przechodzą jednocześnie automatyzacja i kryzys zaangażowania, przywództwo oparte na dialogu przestaje być ozdobnym dodatkiem do operacji. Staje się ono twardym mechanizmem produkcji wyniku, zwłaszcza wtedy, gdy system wchodzi w stan niebezpiecznej niestabilności. Pozwala to zachować ludzką sprawczość tam, gdzie algorytmy dążą do optymalizacji kosztem podmiotowości, tworząc przestrzeń dla autentycznego rozwoju. To nie jest miękki ideał, lecz nowa twardość, stanowiąca fundament skuteczności w świecie, w którym jedyną stałą pozostaje zmiana.

Coaching jako fundament efektywności i walka z toksycznością

Z perspektywy ekonomicznej budowanie kultury otwartości nie jest przejawem korporacyjnej filantropii, lecz kwestią elementarnej rentowności. W systemach złożonych koszt zniekształconej informacji, przemilczanego ryzyka czy zbyt późno zasygnalizowanego przeciążenia bywa bowiem wielokrotnie wyższy niż skutki pojedynczej awarii technicznej. To dlatego literatura przedmiotu tak konsekwentnie wiąże bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko pracy, w którym prawda o błędach może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, z jakością procesów poznawczych. Instytucje, w których karanie za szczerość następuje szybciej niż demaskowanie pozorów, skazują się na intelektualną atrofię. Trudno wszak oczekiwać samodzielności tam, gdzie każda niepewność jest interpretowana jako deficyt charakteru, a błąd zostaje natychmiast poddany jałowej moralizacji. To różnica subtelna, ale ustrojowa.

Tutaj dotykamy kwestii fundamentalnej, której nie wolno rozmywać w języku miękkiej poprawności, gdyż coaching wymaga odwagi nazywania rzeczy po imieniu. Jeśli jest on traktowany serio, musi oznaczać selekcję moralną wewnątrz struktur przywódczych. Nie sposób budować kultury wsparcia przy jednoczesnej tolerancji dla utalentowanych toksyków – ludzi o wysokiej efektywności, lecz zerowej integralności etycznej. Menedżerowie, którzy potrafią błyskotliwie sprzedawać własne sukcesy, jednocześnie dewastując zdolność myślenia swojego otoczenia, są dla systemu obciążeniem, a nie aktywem. Nie jest to dylemat między empatią a skutecznością, lecz wybór między doraźną eksploatacją a długofalową zdolnością organizacji do samonaprawy. Organizacja premiująca przemoc symboliczną czy hierarchiczny sarkazm produkuje nie tylko cierpienie, ale fatalną ekonomię, niszcząc własny kanał uczenia się.

W tym ujęciu coaching staje się narzędziem walki z konformizmem, przy czym nie koliduje on z rygorem dyscypliny. Ta dystynkcja jest krytyczna, gdyż kultura coachingowa nie polega na

rozmywaniu standardów, lecz bywa znacznie bardziej wymagająca od tradycyjnego modelu hierarchicznego. Wymusza ona bowiem na liderze jednoczesne utrzymanie kilku pozornie sprzecznych postaw: jasności celów przy zachowaniu pokory oraz stanowczości połączonej z autentyczną umiejętnością słuchania. Bezpieczeństwo psychologiczne nie polega na tym, że nikt nie czuje dyskomfortu; polega na tym, że dyskomfort nie zamienia się w terror milczenia. To właśnie dlatego coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście uwzględniające specyfikę osoby i momentu, wymaga nie tylko władzy formalnej, ale przede wszystkim wysokiej jakości człowieka. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

Coaching jako tarcza etyczna w erze algorytmicznego zarządzania

To nie przypadek, że właśnie teraz, w epoce generatywnej sztucznej inteligencji, napięcie między technologią a człowiekiem staje się tak jaskrawe. Microsoft wskazywał, że w 2024 roku już 75 procent pracowników wiedzy korzystało z narzędzi AI, a tempo tej adopcji niemal podwoiło się w ciągu zaledwie sześciu miesięcy. Co istotne, pracownicy wnosili te algorytmy do biur znacznie szybciej, niż organizacje były w stanie wypracować dla nich spójną wizję czy sensowny plan wdrożenia. Równolegle Światowe Forum Ekonomiczne w raporcie Future of Jobs 2025 pokazuje, że obok kompetencji technicznych na znaczeniu zyskują cechy skrajnie ludzkie: kreatywność, odporność, elastyczność oraz wpływ społeczny. Ta zbieżność jest głęboko logiczna, bowiem im więcej procesów oddajemy maszynom, tym bardziej opłacalne staje się to, czego algorytm sam nie zastąpi. Mowa o ludzkim osądzie, koordynacji i ostatecznej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

W tym miejscu otwiera się problem prawa, które przestaje być jedynie zbiorem przepisów, a staje się fundamentem nowej cyfrowej ontologii. Europejski AI Act, będący pierwszym tak kompleksowym aktem regulacyjnym, precyzyjnie porządkuje systemy sztucznej inteligencji według poziomów ryzyka. Systemy stosowane w zatrudnieniu należą do kategorii wysokiego ryzyka, co nakłada na firmy rygorystyczne obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem, jakości danych oraz stałego nadzoru człowieka. Równolegle dyrektywa o pracy platformowej wprowadza standardy przejrzystości algorytmicznej, wymagając, by zautomatyzowane systemy zarządzania były monitorowane przez wykwalifikowany personel. Europa wysyła tym samym czytelny sygnał cywilizacyjny: nie wolno traktować efektywności jako alibi dla zaniku odpowiedzialności. To nie jest jedynie tło dla specjalistów od compliance, lecz nowa twardość, która redefiniuje granice między tym, co techniczne, a tym, co etyczne. To różnica subtelna, ale ustrojowa.

Skoro tak, menedżer nie może już myśleć o coachingu wyłącznie jako o miłym dodatku do zarządzania ludźmi. Musi postrzegać go jako praktykę zgodności z głęboką logiką prawa pracy i praw podstawowych, chroniącą podmiotowość pracownika. Człowiek ma bowiem prawo rozumieć kryteria, według których jest oceniany, oraz prawo do realnego nadzoru ludzkiego nad decyzjami wpływającymi na jego pracę. Nikt nie chce zostać sprowadzony do profilu ryzyka, wskaźnika produktywności czy predykcyjnej oceny lojalności wyliczonej przez algorytm. Menedżer potrafiący prowadzić coaching w epoce AI staje się zatem strażnikiem wyjaśnialności, moderatorem niepewności i obrońcą ludzkiej sprawczości. Choć brzmi to wzniośle, jest zarazem skrajnie praktyczne, ponieważ tam, gdzie człowiek rozumie zasady gry, spada koszt cichego oporu, a technologia przestaje być odbierana jako nieprzejrzysta siła zewnętrzna.

Warto w tym miejscu zapytać, co naprawdę dzieje się dziś z ideą coachingu w szerszym paradygmacie naukowym i publicznym. Odpowiedź jest podwójna i wiąże się przede wszystkim z procesem dojrzewania tej dyscypliny, która odrzuca swoje ezoteryczne korzenie. Coraz trudniej sprzedawać coaching jako magiczny pył, który sam z siebie podnosi efektywność wszystkiego i wszystkich bez merytorycznego uzasadnienia. Współczesne przeglądy evidence-based practice, czyli praktyki opartej na dowodach, są znacznie bardziej sceptyczne i wymagające pod względem metodologicznym. Coaching przestaje być rozumiany wąsko jako usługa dla liderów, stając się składnikiem teorii uczenia się organizacyjnego i bezpieczeństwa psychologicznego. Tę szerszą recepcję widać w debacie publicznej, gdzie coachingowe intuicje są wpisywane w spór o prawdę, godność i sens pracy w warunkach cyfrowej transformacji.

Właśnie tutaj coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście uwzględniające specyfikę osoby i momentu, staje się twardą strategią alokacji kapitału. Pozwala on liderom na nawigowanie w obszarze leading in gray, czyli zdolności do skutecznego działania w warunkach niepewności i braku pełnych danych. Lider staje się architektem sensu, spajającym misję i wartości organizacji w sposób, który zapobiega depersonalizacji pracy w świecie algorytmów. To właśnie w punktach zwrotnych, zwanych inflection points, zarządzanie transakcyjne ostatecznie zawodzi, a autentyczna relacja coachingowa weryfikuje dojrzałość modelu przywództwa. Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli środowisko, w którym prawda o błędach może być ujawniana bez lęku, staje się wówczas warunkiem koniecznym innowacji. W ostatecznym rozrachunku to nie technologia, lecz jakość ludzkiej komunikacji decyduje o tym, czy organizacja przetrwa cyfrowy wstrząs. To nie jest miękki ideał. To nowa twardość.

Nowa twardość lidera: Architekt sensu zamiast dozorcy

Trzeba więc powiedzieć rzecz może niekomfortową, ale absolutnie konieczną dla zrozumienia nadchodzącej zmiany paradygmatu. Menedżer przyszłości będzie albo architektem sensu, czyli liderem spajającym misję, wartości i odporność organizacji, albo jedynie dozorcą wydajności obcego systemu, którego mechanizmów sam do końca nie pojmuje. W firmach coraz bardziej zależnych od cyfrowych narzędzi przywództwo stanie się bowiem tym newralgicznym miejscem, gdzie rozstrzyga się, czy technologia wspiera ludzką sprawczość, czy ją systematycznie wydrąża. Czy organizacja pozostaje wspólnotą rozumiejących podmiotów, czy staje się tylko precyzyjniej zarządzanym zbiorem reakcji na algorytmiczne bodźce? Ostatecznie chodzi o to, czy człowiek ma jeszcze cokolwiek istotnego do powiedzenia o własnej pracy, czy już tylko potwierdza decyzje systemu beznamiętnym kliknięciem. Nie ma tu już miejsca na neutralny środek ani bezpieczne wycofanie się na pozycje administratora procesów.

Przypowieść końcowa, choć osadzona w realiach technologicznych, musi pozostać w swojej wymowie uderzająco prosta. Wyobraźmy sobie dwie firmy, obie równie nowoczesne, obie nasycone sztuczną inteligencją i obie szczerze dumne ze swojej cyfrowej transformacji. W pierwszej menedżerowie nauczyli się pytać, słuchać i wyjaśniać zawiłości, korygując błędy bez upokarzania podwładnych i prowadząc ich przez trudne punkty zwrotne. Tłumaczą oni sens niepewności, budują autentyczną relację przed sformułowaniem żądania wyniku i traktują każde potknięcie jako cenny materiał do wspólnej nauki. W drugiej firmie menedżerowie nauczyli się głównie raportować, egzekwować narzucone normy, bezrefleksyjnie przekazywać decyzje systemów i usprawiedliwiać nimi własny brak cywilnej odwagi. Z pozoru obie organizacje będą przez jakiś czas wyglądać niemal identycznie, posiadając te same wskaźniki, dashboardy, procedury oraz certyfikowane szkolenia. Ale tylko jedna z nich będzie potrafiła uczyć się szybciej niż własne błędy, przetrwawszy moment, w którym technologia przestanie wystarczać jako przewaga, a o sukcesie znów rozstrzygnie jakość człowieka.

I to jest chyba najuczciwsza pointa całego materiału, którą powinniśmy wziąć sobie głęboko do serca. Cyfrowa fala nie jest po prostu nową nazwą dla zestawu nowoczesnych narzędzi, lecz stanowi nazwę dla zupełnie nowej odpowiedzialności lidera. Każde jego słowo, każdy sposób reagowania na niepewność oraz każdy gest wobec błędu rozchodzi się w strukturze firmy znacznie dalej, niż on sam potrafi dostrzec. W czasach, gdy algorytmy są coraz szybsze, a organizacje coraz silniej kuszone przez bezosobową optymalizację, najcenniejszy menedżer nie będzie tym, który najsprawniej zarządza listą zadań. Będzie nim człowiek potrafiący ocalić podmiotowość bez utraty skuteczności, sens bez utraty dyscypliny i odwagę bez popadania w paraliżujący chaos. To nie jest miękki ideał,

lecz nowa twardość, wymagająca od nas znacznie większej siły charakteru niż tradycyjne, hierarchiczne modele dowodzenia.

Istnieje stara iluzja menedżerska, niezwykle żywotna, choć coraz słabiej ukrywająca własną anachroniczność przed światem. Głosi ona, że organizacją rządzi się najlepiej wtedy, gdy ludzie są przewidywalni, procesy domknięte, a odpowiedzialność hierarchicznie rozdzielona na poszczególne szczeble. W epoce fabrycznej ta iluzja miała pewną operacyjną rację bytu, niemniej w dobie pracy wiedzochłonnej i generatywnej AI staje się ona coraz bardziej kosztowną fikcją. Sam porządek nie tworzy jeszcze poznawczej zdolności organizacji, toteż można mieć idealnie opisany proces i jednocześnie fatalnie myślących ludzi. Leading in gray, czyli zdolność do skutecznego działania w warunkach niepewności i braku pełnych danych, staje się w tym kontekście kompetencją krytyczną. Można wszak posiadać wdrożoną AI i jednocześnie kulturę, w której nikt nie odważy się zakwestionować ewidentnie błędnego wyniku wygenerowanego przez model.

Microsoft i LinkedIn opisywały ten moment już w swoim Work Trend Index 2024, wskazując na gwałtowny wzrost użycia generatywnej AI przez pracowników. Wielu z nich wnosiło własne narzędzia do pracy szybciej, niż organizacje zdążyły zbudować dla tego zjawiska jakąkolwiek spójną strategię działania. Światowe Forum Ekonomiczne dołożyło do tego diagnozę kompetencyjną, pokazując, że rosnące znaczenie technologii współwystępuje ze wzrostem znaczenia kreatywnego myślenia, odporności oraz wpływu społecznego. To nie jest paradoks, lecz struktura nowej epoki, w której im więcej techniki, tym bardziej rozstrzyga jakość ludzkiego intelektu. Menedżer musi posiadać inteligencję globalną, czyli kompetencję dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, by jego przekaz był nie tylko wysłany, ale i realnie zrozumiany. Wszak w rozproszonych zespołach brak tej umiejętności prowadzi do kosztownych nieporozumień i degradacji zaufania.

Dlatego coaching należy odczytać nie jako metodę poprawiania samopoczucia kadr, lecz jako odpowiedź ustrojową na kryzys klasycznego modelu zarządzania. Ustrój organizacji ujawnia się bowiem nie w marketingowym sloganie, ale w realnym obiegu prawdy o tym, kto może pytać i kwestionować założenia. Bezpieczeństwo psychologiczne, rozumiane jako środowisko, w którym prawda o błędach może być ujawniana bez lęku przed sankcjami, stanowi fundament tej nowej architektury. Jeśli formalnie każdy może mówić prawdę, ale faktycznie robią to nieliczni, firma ma kulturę asekuracji, a nie rozwoju. Milczenie nie jest przecież brakiem komunikacji, lecz często stanowi racjonalną adaptację do środowiska, w którym szczerość kosztuje zbyt wiele. Coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę osoby i momentu, nie jest zatem luksusem, lecz twardą strategią alokacji kapitału ludzkiego.

Lider ma już nie być głównie źródłem gotowych odpowiedzi, lecz projektantem warunków, w których trafne rozwiązania powstają wspólnie i znacznie wcześniej. Musi on umieć powstrzymać własną pychę poznawczą i odróżnić potrzebę szybkiej interwencji od pokusy nieustannego ratowania innych własną mądrością. Wymaga to większej samokontroli i dojrzałości niż zwykłe wydawanie poleceń, co potwierdza Project Oxygen w Google, sytuując coaching w centrum zachowań skutecznego menedżera. Inflection points, czyli punkty zwrotne w życiu pracownika, takie jak fuzje, awanse czy kryzysy, są momentami, w których transakcyjny model zarządzania ostatecznie bankrutuje. W takich chwilach człowiek nie potrzebuje kolejnej instrukcji, lecz odzyskania sprawczości i oddzielenia swojej tożsamości od chwilowej porażki. WHO przypomina, że zdrowe środowisko pracy wspiera dobrostan psychiczny, toteż lider w punkcie zwrotnym musi być obecny jako ktoś więcej niż tylko administrator. To po prostu racjonalna odpowiedź na realny koszt ludzkiego załamania i organizacyjnego ogłupienia w świecie pełnym algorytmów.

Pułapka lokalnych nawyków w globalnym przywództwie

Problem ten zyskuje na ostrości w zespołach globalnych, gdzie coaching bez inteligencji globalnej okazuje się lokalnym obyczajem udającym uniwersalność. Inteligencja globalna, czyli kompetencja dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, chroni przed uznaniem bezpośredniości za uczciwość, gdy dla innych jest ona utratą twarzy. Milczenie bywa tu interpretowane jako opór, choć bywa wyrazem namysłu, a autopromocja – naruszeniem norm harmonii. Menedżer bez tej kompetencji przypomina prawnika, który, znając tylko jeden system, próbuje interpretować wszystkie porządki świata. W praktyce lider nie może zakładać, że jego intuicje są przezroczyste kulturowo, co łączy literaturę o zespołach rozproszonych z ideą Dobrego Państwa. Relacja jest tu warunkiem prawdy, a nie dodatkiem do zadań, co stanowi o nowej twardości współczesnego, skutecznego przywództwa.

Coaching jako tarcza przeciwko algorytmicznej bezduszności

W tym miejscu dotykamy najbardziej newralgicznego spięcia między coachingiem a sztuczną inteligencją, gdzie obietnica technologicznej wszechmocy zderza się z kruchą naturą ludzkiego osądu. Algorytmy kuszą organizacje wizją niemal boskiej sprawności: większą szybkością, nieograniczoną skalą przetwarzania danych oraz kojącą przewidywalnością w powtarzalnych procesach. Istnieje jednak realne ryzyko, że w tym technologicznym zachwycie pomylimy czystą

obliczalność z rozumem, automatyzację z odpowiedzialnością, a statystyczne modelowanie z obiektywną prawdą o człowieku. Właśnie dlatego Unia Europejska sklasyfikowała systemy AI stosowane w zatrudnieniu jako obszar wysokiego ryzyka, wymagający szczególnego nadzoru i etycznej czujności. Komisja Europejska w ramach AI Act wyraźnie wskazuje, że zarządzanie ludźmi przez algorytmy nie może odbywać się w próżni prawnej, lecz musi podlegać rygorystycznym zabezpieczeniom. Równolegle dyrektywa o pracy platformowej wprowadza standardy przejrzystości, dając pracownikom prawo do kwestionowania automatycznych decyzji i wymagając monitoringu ze strony wykwalifikowanego personelu. To nie jest tylko kolejna warstwa biurokracji, lecz fundamentalne uznanie, że relacja człowieka z systemem nigdy nie powinna wyprzeć relacji człowieka z osobistą odpowiedzialnością.

Na tak zarysowanym tle coaching przestaje być jedynie wsparciem rozwoju, a staje się krytyczną praktyką obrony podmiotowości wewnątrz struktur korporacyjnych. Nie chodzi tu o uprawianie ckliwej humanistyki w godzinach pracy, lecz o budowanie twardego ładu instytucjonalnego, w którym lider występuje jako architekt sensu, czyli osoba spajająca misję i odporność organizacji zamiast ograniczania się do kontroli procesów. Menedżer coachujący musi dziś pełnić rolę tłumacza, który wyjaśnia celowość użycia cyfrowych narzędzi i potrafi stawiać niewygodne pytania o granice technokratycznej automatyzacji. Jego zadaniem jest pilnowanie, by żywy człowiek nie został zredukowany do suchego wskaźnika, a decyzje o charakterze administracyjnym nie były skrywane za nieprzeniknioną mgłą technicznego żargonu. Algorytmiczne zarządzanie redefiniuje pojęcie podporządkowania, czyniąc władzę bardziej bezosobową i trudniejszą do podważenia przez jednostkę. Tym bardziej potrzebujemy liderów, którzy nie będą jedynie rzecznikami „czarnej skrzynki", lecz aktywnymi promotorami wyjaśnialności i etycznej przejrzystości procesów.

Tu właśnie ujawnia się wielka ekonomiczna ironia naszej cyfrowej epoki, w której pogoń za efektywnością paradoksalnie zwiększa zapotrzebowanie na to, co niemierzalne. Organizacje desperacko pragną zwiększać produktywność dzięki AI, zapominając, że ta najwyższego rzędu nie wynika z samego przyspieszenia prostych zadań. Prawdziwa wartość rodzi się z jakości koordynacji między ludźmi, z odwagi do ujawniania błędów oraz z zaufania budowanego w warunkach skrajnej niepewności. Coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę osoby, momentu i roli, pozwala na redefiniowanie problemów zamiast ich bezrefleksyjnego, szybkiego wykonywania. To dlatego liczne raporty biznesowe przypisują coachingowi imponujące ROI, choć do tych najbardziej efektownych liczb należy podchodzić z metodologiczną rezerwą. Skala sukcesu zależy bowiem od jakości wdrożenia i kultury organizacji, a nie od tego, czy program szkoleniowy zdobi estetyczne logo. Uczciwość intelektualna wymaga przyznania, że choć coaching nie jest magią, to jego wartość nie jest też nieuchwytnym luksusem, na który stać tylko najbogatszych.

W istocie najważniejsze korzyści płynące z coachingu mają strukturę kosztu unikniętego, co czyni je realnymi, choć czasem trudnymi do ujęcia w prostym równaniu. Mówimy tu o mniejszej liczbie odejść kluczowych talentów, rzadszych milczących kryzysach oraz unikaniu eskalacji problemów, które zazwyczaj dostrzegane są zbyt późno. To także redukcja jałowych spotkań, na których wszyscy potakują w milczeniu, oraz ograniczenie destrukcyjnego wpływu toksycznych graczy na resztę zespołu. Z ekonomicznego punktu widzenia są to zyski wysoce namacalne, chroniące organizację przed chaosem w punktach zwrotnych, czyli krytycznych momentach fuzji czy awansów, gdzie zarządzanie transakcyjne zazwyczaj zawodzi. Z perspektywy prawnej coaching ogranicza ekspozycję na ryzyka związane z dyskryminacją i brakiem nadzoru, podczas gdy antropologicznie chroni wspólnotę pracy przed rozpadem na role czysto reaktywne. W organizacjach, przez które przechodzą jednocześnie automatyzacja i kryzys zaangażowania, przywództwo nie jest ozdobnym dodatkiem do operacji. To nie jest miękki ideał, to nowa twardość, która pozwala zachować ludzką sprawczość tam, gdzie algorytm widzi jedynie zbiór danych.

Architekt sensu: Przywództwo w epoce cyfrowej fali

Playbook menedżera, jeśli ma aspirować do miana rzetelnego przewodnika, nie może sprowadzać się wyłącznie do zestawu sprytnych technik zadawania pytań. Musi on stać się swoistą antropologią działania, osadzoną na fundamencie twardych rozpoznań dotyczących natury współczesnej pracy. Wszak człowiek w tym układzie nie jest jedynie funkcją swojego ostatniego wyniku, lecz podmiotem, którego potencjał wykracza poza doraźne słupki w arkuszu. Relacja międzyludzka nie stanowi tutaj sentymentalnego przeciwieństwa wydajności, lecz jest jej fundamentalnym warunkiem w świecie o wysokim stopniu złożoności. Różnica kulturowa przestaje być postrzegana jako zakłócenie komunikacji, stając się jednym z jej centralnych, istotnych wymiarów. Ostatecznie przywództwo nie polega na byciu najgłośniejszym posiadaczem gotowych odpowiedzi, lecz na uruchamianiu cudzej zdolności do widzenia, rozumienia i autonomicznego działania.

Przywództwo w szarej strefie, określane jako leading in gray, czyli praktyka skutecznego działania w warunkach niepewności i braku pełnych danych, jest sztuką wymagającą niezwykłej precyzji. Nie przypomina ono już heroicznego dowodzenia z wysokości kapitańskiego mostka, gdzie rozkazy płyną liniowo w dół hierarchii. Niemniej nie jest to również miękki dryf w stronę bezkształtnej relacyjności, która rozmywa odpowiedzialność w imię pozornego spokoju. Prawdziwy lider, jako architekt sensu spajający misję i wartości organizacji, posiada zdolność do utrzymania ładu bez stosowania przemocy poznawczej. Potrafi on egzekwować dyscyplinę bez upokorzenia, budować ambicję bez kultu perfekcyjnej fasady oraz stawiać człowieka w centrum bez zamiany organizacji w terapeutyczny salon. Ta równowaga jest trudna do osiągnięcia, lecz właśnie dlatego staje się dziś

strategicznie najcenniejszym zasobem nowoczesnej firmy; to nie jest miękki ideał, lecz nowa twardość.

Ktoś mógłby zapytać z pewną dozą sceptycyzmu, czy w tych rozważaniach nie dochodzi do niebezpiecznej idealizacji roli współczesnego menedżera. Czy nie obciążamy go zbyt wieloma funkcjami, czyniąc z niego postać niemal renesansową w świecie wąskich specjalizacji? Odpowiedź brzmi: nie, bowiem to nie coaching obciąża lidera nadmiarem nierealistycznych oczekiwań. To rzeczywistość pracy, stając się coraz bardziej wielowymiarowa, przestała po prostu mieścić się w starych, ciasnych rolach wykonawczych. W organizacjach, przez które przechodzą jednocześnie automatyzacja, generatywna sztuczna inteligencja, rozproszenie geograficzne zespołów, przeciążenie poznawcze i kryzys zaangażowania, przywództwo nie jest ozdobnym dodatkiem do operacji. Jeśli lider pozostanie wyłącznie kierownikiem wykonania, powstałą lukę wypełni albo algorytm, albo paraliżujący chaos, albo destrukcyjna bierność ludzi.

Coaching sytuacyjny, czyli elastyczne podejście do rozwoju uwzględniające specyfikę osoby i momentu, staje się zatem próbą nadania przywództwu języka adekwatnego do nowej złożoności. Toteż tutaj właśnie powraca kategoria cyfrowej fali, która trafnie oddaje naturę przyczynowości w nowoczesnej, gęsto sieciowanej organizacji. Menedżer nie zarządza już wyłącznie punktowo, lecz odpowiada za rozchodzenie się skutków swoich gestów w całym systemie. Jedna rozmowa może zwiększyć albo obniżyć próg odwagi całego zespołu, wpływając na jego długofalową innowacyjność. Jedna reakcja na błąd może uczynić z pomyłki cenne źródło nauki albo stać się początkiem kultury milczenia. Fala jest figurą odpowiedzialności wtórnej, gdzie lider odpowiada nie tylko za to, co zrobił bezpośrednio, ale za procesy, które jego działanie uruchomiło dalej.

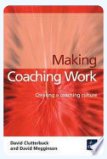
Inteligencja globalna, czyli kompetencja dostosowania komunikacji do różnorodnych kodów kulturowych, chroni lidera przed zamrożeniem prawdy w całych regionach organizacji. Jedno zlekceważenie tej subtelnej materii sprawia, że menedżer przypomina prawnika znającego tylko jedno państwo prawa i z tej perspektywy interpretującego wszystkie systemy świata. Podobnie nieprzemyślana adopcja sztucznej inteligencji może przesunąć firmę z obszaru innowacji wprost w objęcia ukrytego ryzyka, przy czym skutki te bywają często nieodwracalne. Przyszłość nie będzie należeć do tych organizacji, które po prostu najszybciej wdrożą kolejne narzędzia. Wygrają te podmioty, które nauczą się wykorzystywać AI bez popadania w bałwochwalstwo technologii, budując relacje bez rozpuszczania standardów. Menedżer jutra zwycięży nie dzięki posiadaniu większej liczby odpowiedzi, lecz dzięki umiejętności uruchomienia większego potencjału rozumu wokół siebie.

Ostateczny sens coachingu w epoce cyfrowej nie sprowadza się do prowadzenia miłych rozmów. Chodzi o architekturę odwagi oraz higienę poznawczą instytucji, w której prawda nie jest luksusem

dla nielicznych, lecz normalnym składnikiem codziennej pracy. Coaching nie konkuruje z wynikiem, lecz jest jednym z mechanizmów jego produkcji, wszak systemy w stanie niestabilności wymagają szczególnej uważności. Pozwala on przeprowadzić ludzi przez inflection points, czyli punkty zwrotne takie jak fuzje czy kryzysy, bez ich upokarzania i infantylizacji. Bezpieczeństwo psychologiczne nie polega na tym, że nikt nie czuje dyskomfortu, lecz na tym, że dyskomfort nie zamienia się w terror milczenia. Każda fala zaczyna się od jednej kropli, ale o losie oceanu przesądza to, jak często i z jaką intencją ktoś tę kroplę wpuszcza do wody.

> W świecie, w którym maszyny przejmują ciężar decyzji, przywództwo staje się ostatnią instancją ludzkiej odpowiedzialności. Pytanie o przyszłość organizacji nie dotyczy już szybkości wdrażania nowych narzędzi, lecz tego, czy w cieniu algorytmów potrafimy zachować zdolność do wspólnego myślenia. Być może największym wyzwaniem lidera nie jest dziś zmiana technologii, lecz odzyskanie odwagi do bycia człowiekiem w systemie, który dąży do naszej pełnej przewidywalności.

Inspiracje

[1] 

"Building a coaching Culture" Kimberly Lee

2017 | Lulu.com

Kimberly Lee jest znaną konsultantką organizacyjną, coachem kadry kierowniczej i autorką specjalizującą się w rozwoju przywództwa i budowaniu kultury coachingowej we współczesnych przedsiębiorstwach. Posiada bogate doświadczenie w dziedzinie zasobów ludzkich i psychologii organizacji, koncentrując się na niwelowaniu rozbieżności między efektywnością indywidualną a systemowym zdrowiem organizacji. Jej praca podkreśla konieczność integracji metodologii coachingowych z codziennymi praktykami zarządzania, aby wspierać zaangażowanie, odporność i zdolność adaptacji pracowników w dynamicznie zmieniających się środowiskach pracy. Lee jest powszechnie uznawana za swoje praktyczne podejście do transformacji dynamiki miejsca pracy, pomagając liderom odejść od tradycyjnych struktur opartych na dowodzeniu i kontroli na rzecz modeli bardziej zorientowanych na współpracę i rozwój. Jej wkład jest szczególnie istotny w kontekście transformacji cyfrowej, gdzie opowiada się za przywództwem skoncentrowanym na człowieku jako niezbędną infrastrukturą umożliwiającą radzenie sobie ze zmianami technologicznymi oraz utrzymanie długoterminowej produktywności organizacji i retencji talentów.

Kimberly Lee *is a prominent organizational consultant, executive coach, and author specializing in leadership development and the cultivation of coaching cultures within modern enterprises. With an extensive background in human resources and organizational psychology, she focuses on bridging the gap between individual performance and systemic organizational health. Her work emphasizes the necessity of integrating coaching methodologies into daily management practices to foster employee engagement, resilience, and adaptability in rapidly evolving work environments. Lee is widely recognized for her practical approach to transforming workplace dynamics, helping leaders move away from traditional command-and-control structures toward more collaborative, development-oriented models. Her contributions are particularly relevant in the context of digital transformation, where she advocates for human-centric leadership as the essential infrastructure for navigating technological change and maintaining long-term organizational productivity and talent retention.*

Independent Consultant / Coaching Culture Expert

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: d2287193-f9e3-43c6-bcad-90a12b0ffd4a