Ustrój pozoru: Dlaczego dyplom stał się ważniejszy od wiedzy?

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi głęboką analizę współczesnego credentializmu, definiowanego jako ustrój pozoru, w którym formalne wykształcenie staje się ważniejsze od rzeczywistej sprawczości. Autor demaskuje systemowe kłamstwa dotyczące edukacji jako wystarczającego substytutu kompetencji, wskazując na inflację dyplomów i ich funkcję jako sygnałów statusowych. Tekst przywołuje badania OECD oraz koncepcję skills first, argumentując, że w dobie AI i rosnącej złożoności świata, tradycyjne certyfikaty, w tym prestiżowe MBA, coraz częściej maskują brak realnych umiejętności rozwiązywania problemów. To wezwanie do redefinicji wartości pracownika i odejścia od fetyszyzacji tytułów na rzecz mierzalnej sprawności praktycznej.

This article provides a profound analysis of contemporary credentialism, defined as a system of appearances in which formal education becomes more important than true agency. The author exposes the systemic lies about education being a sufficient substitute for competence, pointing to the inflation of diplomas and their function as status signals. The text cites OECD research and the skills-first concept, arguing that in the age of AI and the growing complexity of the world, traditional certificates, including prestigious MBAs, increasingly mask a lack of real problem-solving skills. This is a call for a redefinition of employee value and a shift from the fetishization of degrees to measurable practical proficiency.

Współczesny rynek pracy pogrążył się w kryzysie autentyczności, w którym dyplom przestał być świadectwem wiedzy, stając się świeckim sakramentem i biletem wstępu do elit. Tekst analizuje zjawisko 'ustroju pozoru', w którym formalne certyfikaty – w tym coraz częściej kwestionowane programy MBA – służą jako skuteczny parawan dla braku realnych kompetencji. Autor stawia tezę, że współczesne instytucje, zamiast nagradzać faktyczną sprawczość i umiejętność rozwiązywania problemów, promują 'urzędowy

cosplay kompetencji'. W tym systemie to nie merytoryka, lecz biegłość w zarządzaniu wizerunkiem i posługiwaniu się korporacyjnym żargonem decyduje o awansie. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a zdolnością do działania w warunkach niepewności, staje się systemową patologią. Tekst demaskuje mechanizmy, za pomocą których organizacje projektują środowisko sprzyjające asekuracji i pozorom, zamiast budować autentyczne przywództwo. Ostatecznie artykuł wzywa do radykalnego przewartościowania pojęć sukcesu i edukacji, wskazując, że w epoce szybkiej zmiany, jedyną trwałą walutą pozostaje zdolność do ponoszenia realnej odpowiedzialności za skutki swoich decyzji, a nie posiadanie papierowego dowodu na ich teoretyczną znajomość.

SŁOWA KLUCZOWE

credentializm | luka kompetencji | skills first | ustrój pozoru | wartość sygnalizacyjna | wartość użytkowa | fetysz dyplomu | sygnały statusowe | cosplay kompetencji | edukacja formalna | sprawczość | zarządzanie złożonością | rynek pracy | OECD | MBA

Dyplom jako fetysz: Dlaczego certyfikat zastępuje wiedzę

W świecie późnej nowoczesności karmimy się dwoma szczególnie wpływowymi kłamstwami społecznymi, które zrosły się z naszą tkanką instytucjonalną niczym nieuleczalna narośl. Pierwsze z nich wmawia nam, że edukacja formalna stanowi wiarygodny i wystarczający substytut kompetencji, drugie zaś, że samo objęcie stanowiska kierowniczego jest ostatecznym dowodem przywództwa. Te systemowe zafałszowania nie są bynajmniej błahymi pomyłkami językowymi, lecz fundamentami, na których wzniesiono cały gmach współczesnego rynku pracy. To one legitymizują zastane hierarchie, porządkują aspiracje klasy średniej i ustanawiają skomplikowany, choć często iluzoryczny system dystrybucji prestiżu. Można wręcz rzec, że stanowią one błędy konstytucyjne nowoczesnej organizacji, determinując sposób, w jaki postrzegamy wartość drugiego człowieka. W konsekwencji nie są to zwykłe błędy w rozumowaniu, lecz mechanizmy, które trwale formatują naszą rzeczywistość społeczną.

W efekcie tych założeń wyłonił się osobliwy porządek symboliczny, w którym dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, otwierającego drzwi do korporacyjnego raju. Certyfikat stał się rodzajem świeckiej relikwii, a tytuł widniejący na wizytówce urósł do rangi dowodu ontologicznego, czyli argumentu uzasadniającego istnienie kompetencji samym faktem posiadania nazwy. Współczesny pracownik nie musi już niczego wykazywać w praktyce, wszak wystarczy, że zostanie poprawnie oznaczony przez odpowiednią, uznaną przez system instytucję. Gdy owa instytucja nałoży swoją pieczęć, rynek, administracja oraz znaczna część opinii publicznej uznają sprawę za ostatecznie rozstrzygniętą. W tym sensie nasze społeczeństwo nie tyle porzuciło feudalizm, ile sprawnie przełożyło go na język credentializmu, zastępując dawne herby dyplomami, a rodowody – ścieżkami edukacyjnymi. Zamiast cnót potwierdzonych czynem, operujemy dziś sygnałami statusowymi, przy czym paradygmat nauk społecznych coraz mniej chętnie sankcjonuje ten stan rzeczy.

Analizy OECD oraz współczesne badania rynku pracy oparte na podejściu skills first, czyli priorytetyzowaniu realnych umiejętności nad formalne poświadczenia, rzucają na ten obraz coraz wyraźniejszy cień wątpliwości. Choć stopnie formalne pozostają istotnym sygnałem, przestają one wystarczać jako pełna informacja o rzeczywistych możliwościach i potencjale kandydata. Coraz większe znaczenie zyskuje wartość sygnalizacyjna, czyli funkcja edukacji polegająca na tym, że sam fakt ukończenia programu działa jako znak dla pracodawcy, niezależnie od realnej treści kształcenia. OECD wskazuje wprost, że same dyplomy nie odzwierciedlają już w pełni zasobu umiejętności, jakie ludzie faktycznie posiadają. Pracodawcy z kolei coraz częściej poszukują twardych dowodów sprawności praktycznej, nabytych często poza skostniałym, formalnym systemem kształcenia. Nie mamy tu do czynienia z drobną korektą rynkową, lecz z postępującą erozją monopolu szkoły na definiowanie wartości człowieka.

Oczywiście teza, że edukacja formalna jest całkowicie bezwartościowa, byłaby zbyt łatwa i intelektualnie leniwa, a przez to niebezpiecznie nieprawdziwa. Wykształcenie dostarcza przecież ważnych podstaw, buduje zdolność abstrakcyjnego myślenia i daje niezbędny kontakt z hermetycznym językiem danej dyscypliny naukowej. Jednak między tym, co szkoła oferuje potencjalnie, a tym, co człowiek potrafi zrobić realnie, rozciąga się przestrzeń gigantycznego ryzyka systemowego. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że instytucja zostanie pomylona z mistrzostwem, a estetyczne odgrywanie sprawczości zastąpi realną zdolność do skutecznego działania. Dyplom nie jest kompetencją, lecz jedynie informacją o przejściu przez określony proces administracyjno-dydaktyczny. Kompetencja natomiast to zdolność do uzyskania konkretnego rezultatu w warunkach oporu, niepewności i pełnej odpowiedzialności za skutki podjętych decyzji.

W tym miejscu docieramy do fenomenu MBA, który jawi się jako znak szczególny naszej epoki i swoiste zwieńczenie kultu certyfikatu. Program ten ma być w założeniu czymś znacznie więcej niż zwykłym dyplomem, stanowiąc niemal świecką inwestyturę do sprawowania władzy w nowoczesnym biznesie. Ma on poświadczać gotowość do przywództwa, zarządzania złożonością oraz posiadanie strategicznego osądu w świecie finansów i organizacji. Problem polega jednak na tym, że im większy prestiż przypisuje się danemu symbolowi, tym silniejsza staje się pokusa, by zaczął on zastępować rzeczywistość. Fetysz dyplomu, czyli społeczne kłamstwo uznające edukację formalną za wystarczający substytut kompetencji, sprawia, że symbol przestaje opisywać świat, a zaczyna go przesłaniać. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów, staje się w tym przypadku szczególnie bolesna.

Nie twierdzę, że każdy program MBA jest pusty merytorycznie, ani że jego absolwenci tracą czas na bezproduktywne siedzenie w akademickich ławach. Chodzi o coś znacznie głębszego: o społeczną recepcję tego tytułu, która bywa nieporównanie bardziej entuzjastyczna niż jego rzeczywista moc predykcyjna wobec zdolności działania. Uczelnie biznesowe bywają przedstawiane jako kuźnie liderów, podczas gdy rynek coraz wyraźniej przesuwa akcent na umiejętności mierzalne, takie jak biegłość w obsłudze narzędzi AI czy adaptacyjność. Badania GMAC z 2025 roku potwierdzają, że choć pracodawcy nadal cenią kształcenie menedżerskie, to wymagają od absolwentów gotowości do funkcjonowania w środowiskach hybrydowych. Z kolei organizacja AACSB opisuje sektor edukacji biznesowej jako system znajdujący się pod ogromną presją redefinicji własnej relewantności i modelu finansowania. MBA przestało być spokojnym królestwem pewników, stając się raczej areną walki o utrzymanie znaczenia w świecie, który coraz gorzej znosi urzędowy cosplay kompetencji.

Edukacja jako teatr pozorów: Dlaczego dyplom wygrywa z wiedzą?

Zacznijmy od fundamentalnego rozróżnienia ekonomicznego, które rzuca światło na współczesną inflację wykształcenia. Edukacja posiada bowiem dwie twarze: wartość użytkową oraz wartość sygnalizacyjną. Wartość użytkowa to ten rzadki i pożądany stan, w którym człowiek rzeczywiście nabywa wiedzę oraz, co ważniejsze, zdolność jej operacyjnego zastosowania w świecie. Z kolei wartość sygnalizacyjna, czyli funkcja edukacji polegająca na tym, że sam fakt ukończenia programu działa jako znak dla pracodawcy niezależnie od realnej treści kształcenia, staje się dominującym walorem w systemach przegrzanych i nadmiernie umasowionych. W zdrowym układzie obie te wartości powinny się przenikać, tworząc spójny obraz kompetencji kandydata. Gdy jednak system

zostaje obciążony logiką prestiżu, dyplom przestaje być świadectwem umiejętności, a staje się jedynie biletem wstępu do określonego obiegu społecznego. W tej perspektywie edukacja przestaje być inwestycją w rozwój, a staje się kosztownym zakupem lepszej pozycji w kolejce do awansu. Zamiast herbu mamy dyplom.

Bardzo drogie programy biznesowe, zwłaszcza te o międzynarodowej renomie, potrafią działać jak elegancka forma odhaczenia rubryki w korporacyjnym arkuszu. Dzieje się tak szczególnie tam, gdzie organizacje same nie potrafią rzetelnie mierzyć kompetencji swoich kadr. Im słabsza jest zdolność firmy do rozpoznawania realnej wartości pracownika, tym większe znaczenie przypisuje ona sygnałom zastępczym, które mają zdjąć z menedżera ciężar oceny. Gdy przedsiębiorstwo nie umie zweryfikować osądu, charakteru czy sprawczości kandydata, zaczyna bezkrytycznie polegać na certyfikatach, wyćwiczonej pewności siebie i specyficznym słowniku. W ten sposób słabość systemów rekrutacyjnych zasila popyt na fetysz dyplomu, czyli społeczne kłamstwo uznające edukację formalną za wiarygodny i wystarczający substytut rzeczywistych kompetencji. Dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, który ma moc oczyszczania z braku wiedzy.

Ta logika prowadzi nas nieuchronnie do pojęcia luki kompetencji, które jest znacznie ważniejsze niż modne hasła o reskillingu czy lifelong learningu. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów i adaptacji, nie oznacza zwyczajnego braku wiedzy. Jest to raczej różnica między poziomem legitymizacji człowieka a jego realną zdolnością do działania w warunkach niepewności. To bolesna rozbieżność między tym, kim system twierdzi, że jesteś, a tym, co potrafisz zrobić, gdy zniknie opiekuńcza infrastruktura egzaminu, prowadzącego czy zespołu rozpraszającego odpowiedzialność. Dane OECD pokazują, że te braki są powszechne i dotyczą nie tylko twardych umiejętności technicznych, lecz przede wszystkim krytycznego myślenia i komunikacji. Co więcej, istnieje głębokie rozminięcie między tym, jak te niedostatki oceniają pracodawcy, a jak postrzegają je sami pracownicy.

To rozminięcie samo w sobie stanowi istotny sygnał instytucjonalny o stanie naszych organizacji. Oznacza ono, że firmy często nie posiadają nawet wspólnego języka do opisu własnych braków, co uniemożliwia skuteczne projektowanie procesów ich domykania. Gdy jedni widzą problem w technice, drudzy w strukturze, a trzeci w mitycznej komunikacji, bardzo łatwo wyprodukować teatr naprawczy, który nie naprawia absolutnie niczego. OECD wskazuje również, że luki te drastycznie obniżają produktywność, hamują innowacyjność i generują realne koszty operacyjne. Z ekonomicznego punktu widzenia nie są to więc miękkie niedostatki, lecz realne źródła strat finansowych. Warto zatem zatrzymać się przy samym charakterze tych braków, gdyż w kulturze organizacyjnej zbyt często zakłada się, że kompetencja jest czymś linearnym i łatwo mierzalnym.

Tymczasem rzeczywista kompetencja składa się z kilku warstw, z których każda wymaga innego rodzaju treningu. Mamy warstwę deklaratywną, czyli wiedzę, którą można opowiedzieć, oraz proceduralną, czyli taką, którą można po prostu wykonać. Wyżej znajduje się warstwa sytuacyjna, polegająca na umiejętności dostosowania działania do zmiennego kontekstu, oraz społeczna, czyli zdolność osadzenia własnych czynności w strukturze współpracy. Istnieje jednak jeszcze warstwa charakterologiczna, najczęściej pomijana, a przecież absolutnie kluczowa dla sukcesu. Chodzi o gotowość do powiedzenia „nie wiem", przyjęcia korekty, dokończenia żmudnego zadania i poniesienia ciężaru wyniku. Dopiero splot tych wszystkich warstw daje coś, co można nazwać kompetencją pełną, zdolną do przetrwania w świecie bez instrukcji obsługi.

W tym miejscu edukacja masowa ujawnia swój fundamentalny problem strukturalny. Uczy ona przede wszystkim warstwy deklaratywnej, częściowo proceduralnej, ale niemal całkowicie ignoruje kształtowanie charakteru i osądu. Oczywiście istnieją chlubne wyjątki, uczelnie i wykładowcy, którzy budują precyzję myślenia i zmuszają studentów do prawdziwej samodzielności. Jednak logika systemowa premiuje coś zupełnie innego: przewidywalność, ocenialność, standaryzację oraz skalowalność. A skalowalność edukacji zwykle pozostaje w nierozerwalnym napięciu z kształtowaniem indywidualnego osądu. Osąd rozwija się bowiem wolno, poprzez doświadczenie, konflikt interpretacji oraz konieczność poniesienia realnych konsekwencji własnych błędów.

Tego rodzaju dojrzałości nie daje test wielokrotnego wyboru ani projekt grupowy, w którym odpowiedzialność rozpływa się niczym atrament w wodzie. Tu właśnie wraca kwestia projektów grupowych, które instytucje edukacyjne przedstawiają jako szkołę nowoczesnej współpracy. W rzeczywistości są one bardzo często szkołą dystrybucji nierównego wysiłku i treningiem życia w ustroju pozoru, gdzie kompetencja jednostki służy kompensowaniu słabości struktury. To nie przypadek, że tak wielu ludzi po wejściu do korporacji czuje dojmujące déjà vu. Tam również często jedna osoba pracuje, druga opowiada, trzecia znika, czwarta negocjuje wymówki, a piąta uchodzi za lidera, bo zwołała spotkanie. Jest to urzędowy cosplay kompetencji, w którym forma całkowicie pożarła treść.

Problem nie polega więc na tym, że współczesna edukacja jest zbyt mało nowoczesna czy niedostatecznie cyfrowa. Problem polega na tym, że zbyt często produkuje ona ludzi adaptowanych do przetrwania w systemie ocen, a nie do działania w rzeczywistości obciążonej niepewnością. Dlatego tak wielu absolwentów trafiających do firm posiada bogaty słownik, lecz zdumiewająco ubogi osąd. Potrafią oni płynnie mówić o przywództwie, ale nie potrafią unieść najmniejszego konfliktu w zespole. Potrafią opowiadać o strategii, ale nie umieją uprościć problemu do poziomu wykonalnego zadania. Potrafią estetycznie zaprezentować diagnozę, lecz nie umieją stanąć za własną decyzją, gdy pojawia się ryzyko porażki.

Trzeba tu jednak dodać ważne zastrzeżenie, aby krytyka iluzji edukacji nie stała się pochwałą prymitywnego antyintelektualizmu. To byłby triumf innego rodzaju barbarzyństwa, którego również powinniśmy się wystrzegać. Nie idzie bowiem o przeciwstawienie praktyki teorii, jakby ta druga była jedynie bezużytecznym luksusem dla akademików. Idzie o przeciwstawienie teorii oderwanej od odpowiedzialności takiej teorii, która jest zdolna do wejścia w świat realnych skutków. Dobra teoria nie jest dekoracją, lecz narzędziem porządkowania chaosu rzeczywistości. Ale każde narzędzie musi zostać ostatecznie użyte przez człowieka, który wie, co robi. To, że ktoś przeczytał podręcznik o przywództwie, nie czyni go liderem, tak jak lektura atlasu anatomii nie czyni nikogo chirurgiem.

Współczesny rynek pracy coraz wyraźniej zaczyna rozumieć to rozróżnienie. World Economic Forum wskazuje, że do 2030 roku głównymi siłami transformacji będą zmiany technologiczne i geopolityczne, a wraz z nimi wzrośnie znaczenie odporności, elastyczności i myślenia analitycznego. To ważne, bo oznacza, że nawet tam, gdzie dyplom pozostaje ważny, nie może być on ostatnim słowem w sprawie wartości człowieka. W gospodarce szybkiej zmiany liczy się zdolność do rekombinacji wiedzy, do adaptacji i do działania pod presją. Dyplom nie jest kompetencją; dyplom jest jedynie informacją o przejściu przez proces, który może, ale wcale nie musi, zakończyć się nabyciem mądrości. Prawdziwa wartość ujawnia się dopiero wtedy, gdy gasną światła auli, a zaczyna się trudna proza działania.

Architektura pozorów: Dlaczego systemy zabijają kompetencje

Systemy edukacyjne, zwłaszcza te o najsłabszej konstrukcji, rzadko kładą nacisk na cechy, które stanowią o rzeczywistej sile sprawczej człowieka. Z tego powodu luka kompetencji – czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów – zyskuje wymiar głęboko instytucjonalny. Gdy organizacje podtrzymują fikcję, że formalne poświadczenie wystarcza do pełnienia funkcji, same zwiększają ryzyko błędnej alokacji stanowisk i odpowiedzialności. Powstaje wtedy klasyczna wada systemu agencyjnego, w którym interesy jednostki przestają być zbieżne z nadrzędnymi celami całej struktury. Awans otrzymuje nie ten, kto najlepiej służy organizacji, lecz ten, kto najsprawniej zarządza wskaźnikami zastępczymi. Dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, legitymizując hierarchię bez konieczności udowadniania realnej wartości.

Skutki takiego stanu rzeczy są dwojakie i uderzają w same fundamenty efektywności zbiorowej. Po pierwsze, ludzie realnie kompetentni bywają systematycznie niedoszacowani, ponieważ ich praca

jest zazwyczaj cicha, rzetelna i pozbawiona zbędnej teatralizacji. Po drugie, osoby o mniejszych umiejętnościach błyskawicznie uczą się, że w świecie pozorów ważniejsze od dowożenia wyników jest sprawne sygnalizowanie dowożenia. Tak właśnie rodzi się ustrój pozoru, czyli system instytucjonalny, w którym myli się certyfikat z charakterem, a widzialność z realną produktywnością. W tej rzeczywistości urzędowy cosplay kompetencji staje się najskuteczniejszą strategią przetrwania dla tych, którzy opanowali sztukę zarządzania wrażeniem.

Warto w tym miejscu przywołać klasyczne ustalenia psychologii społecznej, które rzucają światło na mechanizm samooceny. Kruger i Dunning udowodnili, że osoby o niskich kompetencjach w danej dziedzinie mają jednocześnie ograniczoną zdolność do rozpoznawania własnych braków. Prowadzi to do paradoksu, w którym pewność siebie staje się odwrotnie proporcjonalna do rzeczywistej wiedzy, co w praktyce organizacyjnej bywa zabójcze. Nie oznacza to oczywiście, że każdy pewny siebie pracownik jest ignorantem, niemniej jednak pewność siebie okazuje się wskaźnikiem wyjątkowo zdradliwym. Instytucje traktujące ją jako skrót do oceny wartości człowieka same projektują nadchodzącą katastrofę doboru kadr.

W kulturze, która nagradza ekspansję werbalną bardziej niż jakość sądu, zjawisko to przybiera postać niemal systemowej patologii. Trzeba zatem powiedzieć rzecz brutalną, choć niezbędną dla zrozumienia współczesnych kryzysów zarządzania. Kompetencja jest rzadka nie dlatego, że ludzie są z natury pozbawieni inteligencji czy talentu. Jest rzadka, ponieważ wymaga poniesienia kosztów, których większość współczesnych systemów nie nagradza w sposób proporcjonalny. Wymaga ona przede wszystkim pokory, która w świecie korporacyjnym wiąże się z ciągłym ryzykiem utraty twarzy przed audytorium oczekującym nieomylności.

Prawdziwa kompetencja wymaga również dyscypliny, czyli zdolności do odsunięcia doraźnej przyjemności na rzecz długofalowego celu. Wymaga konsekwencji, która dla postronnego obserwatora może wydawać się nudą powtarzalnego, żmudnego wysiłku. Niezbędna jest także zgoda na przyjmowanie informacji zwrotnej, co nieuchronnie wiąże się z bolesnym zranieniem ego w procesie nauki. Wreszcie, kompetencja wymaga pełnej odpowiedzialności, czyli gotowości do bycia osądzonym wyłącznie przez pryzmat realnego wyniku. Krótko mówiąc, wymaga ona cech, których kultura natychmiastowej gratyfikacji i edukacja performatywna uczą dziś wyjątkowo słabo.

Na tym jałowym gruncie wyrasta mit przywódcy, będący jedną z najbardziej kosztownych fikcji antropologicznych nowoczesnej organizacji. Społeczeństwo chętnie wierzy, że lider to zjawisko naturalne, jednostka obdarzona wrodzonym magnetyzmem i niemal mistycznym instynktem władzy. Wyobrażamy sobie kogoś o szczególnym tonie głosu, kto potrafi porwać tłumy samą swoją obecnością i retoryczną łatwością. Mit ten pełni dwie kluczowe funkcje: z jednej strony romantyzuje

sprawowanie władzy, z drugiej zaś zwalnia większość ludzi z mozolnej pracy nad własnym charakterem.

Jeśli przywództwo uznamy za cechę wrodzoną, możemy bezpiecznie założyć, że albo się ją posiada, albo nie, co kończy wszelką dyskusję o rozwoju. Dzięki temu nie musimy już pytać, z czego naprawdę składa się zdolność do prowadzenia innych przez złożone problemy rzeczywistości. Recepcja tego mitu w kulturze organizacyjnej jest niemal kompletna, co prowadzi do tragicznych w skutkach pomyłek pojęciowych. Ekstrawersję nagminnie myli się z siłą przebicia, gadatliwość z jasnością myślenia, a dominację z odwagą cywilną. W efekcie umiejętność występowania na scenie staje się w oczach korporacji tożsama z autentycznym autorytetem.

Tymczasem badania nad skutecznym zarządzaniem każą patrzeć na tę figurę z rosnącą podejrzliwością i dystansem. Okazuje się bowiem, że etyczny charakter, zdolność do uczenia się i umiejętność tworzenia bezpiecznego środowiska są o wiele ważniejsze niż prezencja. Współczesne analizy edukacji biznesowej coraz częściej wracają do pojęć charakteru i zaufania jako fundamentów działania w warunkach wysokiej zmienności. Sugerują one, że sama kompetencja techniczna, pozbawiona cnót przywódczych, jest w dzisiejszym świecie niewystarczająca. To prowadzi nas do rozróżnienia, które stanowi oś całego problemu nowoczesnej hierarchii.

Menedżer nie jest jeszcze liderem, tak jak posiadacz dyplomu nie jest jeszcze automatycznie człowiekiem kompetentnym. Dyplom nie jest kompetencją; dyplom jest jedynie informacją o przejściu przez określony proces instytucjonalny. Menedżer może sprawnie zarządzać przepływem dokumentów, raportować wskaźniki i moderować spotkania, nie dotykając istoty problemów. Lider natomiast bierze na siebie odpowiedzialność za wynik, kierunek zmian oraz moralną temperaturę całego zespołu. Różnica między tymi dwiema figurami jest dokładnie tak duża, jak różnica między opowiadaniem o żeglarstwie a prowadzeniem statku podczas sztormu.

Dlaczego zatem nawet tam, gdzie pojawiają się ludzie inteligentni i świetnie wykształceni, efekty ich działań bywają tak mizerne? Odpowiedź brzmi: ponieważ człowiek nigdy nie działa w próżni, lecz wewnątrz konkretnej architektury bodźców, kar i nagród. Działa on w systemie procedur rozmywania odpowiedzialności i rytuałów, które służą przede wszystkim ochronie zbiorowego ego. Pracownik nie wnosi do firmy wyłącznie swoich umiejętności; wnosi siebie poddanego ogromnemu ciśnieniu otoczenia. Źle zaprojektowany system potrafi przerobić każdą obiecującą jednostkę na istotę ostrożną, polityczną i cynicznie przystosowaną do gry pozorów.

Właśnie tutaj pojawia się problem zachęt, który należy uznać za centralny punkt anatomii każdej współczesnej organizacji. W języku potocznym słowo to kojarzy się zazwyczaj z premią, dodatkiem finansowym lub oficjalnym programem motywacyjnym. Takie rozumienie jest jednak dziecinnie

wąskie i nie oddaje rzeczywistej dynamiki ludzkich zachowań w strukturze. W rzeczywistości zachęta to każde powtarzalne sprzężenie zwrotne między konkretnym zachowaniem a jego skutkiem dla jednostki. To ukryte prawo, które dyktuje, co naprawdę opłaca się robić w danym środowisku pracy.

Zachętą jest więc nie tylko obiecana premia, lecz również brak kary za ewidentne zaniedbania czy tolerowanie czyjejś bylejakości. Zachętą jest awans reputacyjny, ochrona czyjejś pozycji mimo braku wyników oraz przywilej mówienia bez ponoszenia jakichkolwiek konsekwencji. Organizacja może deklarować sto wzniosłych wartości, ale w praktyce zawsze będzie działać zgodnie z tym, co realnie wzmacnia w swoich pracownikach. To jest jej prawdziwa konstytucja – nie statut, nie prezentacja strategiczna i nie manifest wypisany na ścianie. Liczy się tylko to, co system premiuje swoim milczącym przyzwoleniem.

Nauki ekonomiczne uczą nas w tej kwestii pokory, ponieważ są całkowicie bezlitosne wobec wszelkiego rodzaju moralizowania. Ekonomista nie pyta najpierw o to, jakimi ludzie powinni być, lecz o to, jak zareagują na konkretne reguły gry. Jeśli firma nagradza gaszenie pożarów bardziej niż ich zapobieganie, to z matematyczną precyzją hoduje teatralnych bohaterów kryzysu. Jeśli awansuje ludzi przede wszystkim za ich widoczność, organizuje w istocie rynek narcyzmu. Gdy deklaruje innowacyjność, ale każdą porażkę karze utratą reputacji, przekształca się w aparat skrajnej zachowawczości.

Ta logika nie jest jedynie zgrabną metaforą; to struktura motywacyjna, którą można opisać językiem ekonomii instytucjonalnej. Ukryte zachęty zawsze wygrywają z oficjalnymi deklaracjami, ponieważ są znacznie bliższe codziennym konsekwencjom wyborów. Człowiek może wysłuchać najpiękniejszej mowy o etyce, ale jego zachowanie dostosuje się do tego, kto w praktyce otrzymuje nagrody. Pracownicy bacznie obserwują, kto ocala mimo błędów, kto płaci realną cenę za szczerość i kto może bezkarnie udawać pracę. System zawsze komunikuje swoje prawdziwe priorytety poprzez czyny, a nie słowa.

OECD, analizując podejście skills first oraz luki umiejętności w nowoczesnych przedsiębiorstwach, akcentuje właśnie ten aspekt. Błędne rozpoznawanie kompetencji i słabe mechanizmy ich wykorzystania prowadzą do nieefektywnej alokacji pracy oraz marnotrawstwa kapitału ludzkiego. Innymi słowy, problem nie kończy się na etapie edukacji czy samej rekrutacji do firmy. Nawet najlepiej rozpoznane umiejętności zostaną zmarnowane, jeżeli organizacja premiuje zachowania, które nie tworzą żadnej realnej wartości. Luka kompetencji dotyczy często nie tylko twardej wiedzy, ale przede wszystkim zdolności do współpracy i rozwiązywania problemów.

W badaniach tych podkreśla się, że braki kompetencyjne wynikają z otoczenia instytucjonalnego w stopniu co najmniej tak dużym, jak z predyspozycji jednostek. W tym świetle kultura organizacyjna jawi się nie jako zagadnienie miękkie, lecz jako kwestia czysto projektowa, niemal inżynieryjna. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że kultura nie jest zjawiskiem samoistnym, lecz wynikiem długotrwałego działania reguł egzekwowania i tolerowania. To, co firmy z estetycznym namaszczeniem nazywają swoją kulturą, jest zazwyczaj po prostu skumulowanym efektem tego, co w danej strukturze można robić bezkarnie.

Jeżeli bezkarnie można unikać odpowiedzialności za błędy, kultura organizacji nieuchronnie stanie się asekuracyjna i lękliwa. Jeżeli bezkarnie można mnożyć zbędną złożoność i posługiwać się żargonem, kultura stanie się mglista i nieprzejrzysta dla otoczenia. Gdy system pozwala na przerzucanie winy na niższe szczeble hierarchii, kultura staje się tchórzliwa i pozbawiona lojalności. Jeżeli wreszcie można symulować pracę poprzez nadprodukcję spotkań i dokumentów, kultura stanie się pustym rytuałem produktywności. To jest moment, w którym trzeba wypowiedzieć zdanie agresywne wobec wszelkiego konformizmu zarządczego.

Większość problemów zwanych problemami ludzi jest w rzeczywistości problemami projektowania środowiska, w którym ci ludzie muszą funkcjonować. Nie dzieje się tak dlatego, że jednostka nie ma znaczenia, ale dlatego, że człowiek zaskakująco szybko uczy się zasad gry wymuszanej przez system. Teza, że źle zaprojektowane instytucje niszczą dobrych ludzi, jest nie tylko trafna publicystycznie, ale zgodna z dorobkiem nauk organizacyjnych. Nieprzypadkowo nowoczesne raporty dotyczące rynku pracy odchodzą od pytania o dyplom w stronę pytania o to, jakie zdolności są rzeczywiście rozpoznawane i używane w strukturze działania.

Wszystkie te mechanizmy i zachęty prowadzą nas bezpośrednio do fundamentalnego problemu komunikacji wewnątrz współczesnych struktur. W nowoczesnych firmach komunikacja stała się pojęciem niemal magicznym, używanym do zaklinania rzeczywistości, której nie potrafimy kontrolować. Często nadużywamy tego terminu, by opisać błędy decyzyjne, brak odpowiedzialności czy mętne priorytety, nazywając je bezpiecznie problemami komunikacyjnymi. Pozwala to nazwać problem w sposób bezpieczny, jednocześnie ukrywając jego prawdziwe, strukturalne źródło. W kolejnej części przyjrzymy się bliżej temu, jak język staje się narzędziem ochrony ustroju pozoru.

Komunikacja jako zasłona dymna: Dlaczego struktura jest ważniejsza

Gdy projekt grzęźnie w martwym punkcie lub zespół traci sterowność, najłatwiej jest sięgnąć po uniwersalny wytrych i ogłosić problemy komunikacyjne. To pojęcie stało się jednym z najbardziej skutecznych zaklęć korporacyjnych, czyli praktyką nadużywania terminologii miękkiej do maskowania błędów decyzyjnych, co pozwala nazwać problem i jednocześnie go skutecznie zutylizować. Komunikacja jest bowiem terminem tak pojemnym, że pomieści niemal każdą porażkę, od rozmytej odpowiedzialności po mętne priorytety, lecz przez tę wszechobecność niemal niczego nie wyjaśnia. W istocie to, co bierzemy za błąd w przesyłaniu sygnału, jest najczęściej objawem głębszej patologii, a nie jej pierwotną przyczyną. Gdy nie wiadomo, kto jest rzeczywistym właścicielem zadania, przepływ informacji z natury staje się mętny, gdyż brakuje mu stabilnego punktu odniesienia.

W sytuacjach, gdy pracownicy czują, że ujawnienie błędu grozi im rytualną karą, zaczynają instynktownie filtrować rzeczywistość i upiększać raporty, opóźniając złe wieści do granic możliwości. Zarząd diagnozuje wtedy „słaby przepływ informacji", jakby problemem była jakość łączy, podczas gdy w rzeczywistości szwankuje architektura władzy i ryzyka. To rozpoznanie ma charakter niemal prawny, gdyż w zdrowej organizacji normy kompetencyjne muszą być tak czytelne, jak dobrze sformułowany kodeks cywilny. Wiadomo wówczas precyzyjnie, kto ma obowiązek działania, kto posiada kompetencję decyzyjną, a kto ponosi ryzyko rezultatu. Jeżeli te role pozostają mętne, organizacja zaczyna przypominać państwo o fatalnej legislacji, gdzie zbyt wiele wyjątków uniemożliwia jakąkolwiek egzekwowalność.

W takich warunkach komunikacja przeobraża się w swoisty proces sądowy pozbawiony przepisów proceduralnych, w którym wszyscy mówią, nikt nie orzeka, a sprawa trwa w nieskończoność. Większość problemów zwanych problemami ludzi jest w rzeczywistości problemami projektowania środowiska, gdzie brak jasnych reguł wymusza na uczestnikach nieustanną grę pozorów. Z tej perspektywy to, co firmy zwykły nazywać deficytem komunikacji, jest w istocie głębokim kryzysem ich konstytucji wewnętrznej i brakiem zgody co do fundamentów. Zamiast budować strukturę, menedżerowie próbują łatać dziury kolejnymi spotkaniami, wierząc naiwnie, że ilość słów przełoży się w końcu na jakość działania. Jest to jednak strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie języka i struktur w celu ochrony przed odpowiedzialnością, co jedynie pogłębia chaos.

Żyjemy w epoce rzekomej nadkomunikacji, która paradoksalnie nie produkuje więcej jasności, lecz generuje jedynie ogłuszający, cyfrowy hałas. Im więcej kanałów mamy do dyspozycji, tym silniejsza staje się pokusa, by zastąpić precyzję przekazu częstotliwością powiadomień na komunikatorach.

Cała ta liturgia cyfrowej organizacji, te wszystkie stand-upy, synci i follow-upy, ma często charakter czysto kompensacyjny i próbuje nadmiarem słów zakryć brak przejrzystej struktury. Ludzie komunikują się bez przerwy, a mimo to najważniejsze kwestie pozostają niewypowiedziane, bo brakuje jasności co do tego, kto i z jakim skutkiem ma zabrać głos. W dobrze naoliwionych mechanizmach komunikacja bywa zaskakująco oszczędna, gdyż każdy rozumie swój zakres odpowiedzialności bez potrzeby nieustannego potwierdzania bytu.

Prawdziwie wydajny zespół nie potrzebuje nieustannego, performatywnego synchronizowania swoich działań, ponieważ posiada fundamentalną zgodność co do celu i zasad rozstrzygania sporów. Z tego doświadczenia wyłania się zasada jasności, która mówi nam dobitnie, że to nie komunikacja tworzy klarowność, lecz to jasność struktury umożliwia sensowną komunikację. Jeżeli brakuje tego fundamentu, każda ilość mówienia będzie jedynie rozprowadzać mętność po całym organizmie firmy, tworząc ustrój pozoru. W tym systemie, czyli strukturze, w której myli się widzialność z produktywnością, nieustanne spotkania stają się substytutem realnej pracy nad strategią. Właśnie tutaj komunikacja splata się z kolejnym zjawiskiem, którym jest fikcja decyzji, stanowiąca jeden z najbardziej komicznych rysów współczesnej kultury pracy.

W teorii zarządzania decyzja powinna stanowić element podstawowy każdej odpowiedzialnej działalności, będąc jasnym aktem woli ukierunkowanym na konkretny rezultat. W praktyce organizacyjnej decyzje są jednak traktowane jak przedmioty radioaktywne, których nikt nie chce dotknąć z obawy przed skażeniem własnej kariery. Ten lęk przed odpowiedzialnością sprawia, że procesy decyzyjne rozmywają się w nieskończonych konsultacjach, a „problemy komunikacyjne" stają się idealną wymówką dla tego paraliżu. Zamiast przeciąć węzeł gordyjski, organizacja woli produkować kolejne raporty, które mają udowodnić, że wszyscy zostali poinformowani, choć nikt nie podjął ryzyka wyboru. W ten sposób struktura, zamiast wspierać działanie, staje się mechanizmem obronnym chroniącym status quo przed jakąkolwiek realną zmianą.

Paraliż decyzyjny: Dlaczego udajemy pracę zamiast wybierać

Wszyscy podświadomie czują, że pewne kwestie wymagają ostatecznego rozstrzygnięcia, lecz zbiorowa nadzieja zazwyczaj kieruje ten ciężar na barki kogoś innego. Decyzja nie jest bowiem tylko wyborem między opcjami, lecz stanowi publiczny akt ujawnienia, który bezlitośnie obnaża autora konkretnego kierunku. Kto decyduje, ten staje się widzialny, a tym samym wystawia się na strzał jako potencjalny sprawca błędu w świecie kochającym rozliczanie. Akt ten odcina kuszące alternatywy i rozprasza bezpieczną mgłę niedomówień, w której tak chętnie chronią się uczestnicy

życia korporacyjnego. Właśnie dlatego nowoczesne organizacje z taką lubością uciekają w niekończące się konsultacje, warsztaty oraz kolejne iteracje slajdów, służące rzekomemu budowaniu porozumienia. To swoisty urzędowy cosplay kompetencji, gdzie celebruje się proces znacznie bardziej niż jego realny, często bolesny rezultat.

Trzeba tutaj zachować intelektualną brutalność i przyznać, że znaczna część tego, co nazywamy pogłębioną analizą, jest jedynie zwlekaniem uszlachetnionym przez profesjonalne słownictwo. W wielu strukturach dominuje strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie języka i procedur w celu ochrony przed odpowiedzialnością oraz opóźnienia momentu weryfikacji działań. Oczywiście istnieje roztropna ostrożność oraz należyta staranność w obszarach wysokiego ryzyka, gdzie solidne rozpoznanie terenu musi poprzedzać każdą wiążącą decyzję. Jednak znacznie częściej spotykamy lęk przed odpowiedzialnością, który zręcznie przebiera się w szaty profesjonalizmu, by ukryć brak odwagi cywilnej. Człowiek domagający się więcej danych zazwyczaj nie szuka prawdy, lecz potrzebuje solidniejszej ochrony dla własnego ego przed ewentualną krytyką.

Z psychologicznego punktu widzenia ta ucieczka przed jasnością jest całkowicie zrozumiała, gdyż każda decyzja stanowi akt egzystencjalny niosący ciężar utraty niewinności. Dopóki nie dokonamy wyboru, możemy swobodnie fantazjować, że wszystkie dostępne opcje pozostają potencjalnie dobre i możliwe do zrealizowania. Gdy jednak wybieramy jedną drogę, staje się ona realna, podczas gdy cała reszta bezpowrotnie zamienia się w cień i żal kontrfaktyczny. To dlatego tak wielu liderów kocha otwarte opcje bardziej niż realne postępy, karmiąc wyobraźnię kosztem konkretnych, mierzalnych rezultatów działania. W organizacji ten mechanizm jest szczególnie groźny, ponieważ bezdecyzyjność bardzo łatwo zyskuje aurę inteligencji i subtelności w oczach postronnych obserwatorów. Człowiek, który ciągle waży i problematyzuje, wygląda na wyrafinowanego, podczas gdy decydenta otoczenie postrzega często jako postać zbyt prostą.

Niezdecydowanie posiada obecnie świetny marketing i brzmi jak roztropność, choć w praktyce stanowi jedynie formę tchórzostwa poznawczego paraliżującego instytucjonalną sprawczość. Tymczasem praktyka działania podpowiada coś zgoła odmiennego, mianowicie fakt, że nie da się skutecznie sterować pojazdem, który pozostaje w całkowitym bezruchu. Ruch wytwarza informację, a nawet niedoskonała decyzja jest zazwyczaj lepsza od permanentnego zawieszenia, które produkuje jedynie domysły i jałowe konflikty. Niedoskonały wybór dostarcza danych zwrotnych, wymusza korekty i umożliwia realną naukę, podczas gdy brak rozstrzygnięć generuje wyłącznie kosztowny dryf. Często stosuje się wtedy zaklęcie komunikacyjne, czyli nadużywanie pojęcia problemów komunikacyjnych do maskowania błędów decyzyjnych i braku jasno określonych priorytetów. Taka fikcja decyzyjności jest jednym z najdroższych mechanizmów marnowania kapitału, ponieważ bez konsekwencji organizacja przestaje rozumieć samą siebie.

W środowiskach dysfunkcyjnych prostota staje się narzędziem niebezpiecznym, ponieważ posiada rzadką zdolność do natychmiastowego ujawniania ukrytych patologii i braku kompetencji. Zdanie wskazujące konkretną osobę odpowiedzialną za dany odcinek brzmi banalnie, lecz w systemie opartym na rozmywaniu sprawstwa ma siłę chirurgicznego cięcia. Jasne określenie terminu lub stwierdzenie, że problemem nie jest komunikacja, lecz brak właściciela, rozbija cały estetyczny teatr wspólnego omawiania spraw. Większość problemów zwanych problemami ludzi jest w rzeczywistości problemami projektowania środowiska, w którym unikanie jasności stało się dominującą strategią przetrwania. Polska kocha MBA, bo MBA wygląda jak kompetencja bez tej irytującej części, w której trzeba jeszcze umieć podejmować trudne i wiążące decyzje. Dopiero powrót do precyzyjnego nazywania zjawisk pozwala przerwać tę liturgię pozorów i odzyskać kontrolę nad kierunkiem, w którym zmierzamy.

Psychologia pozornego rozwoju: Dlaczego utknęliśmy w iluzji?

Współczesne organizacje wykształciły w sobie osobliwe upodobanie do złożoności, traktując ją jako bezpieczny i niezwykle wygodny parawan, za którym można skutecznie ukryć brak decyzyjności. Strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie struktur organizacyjnych i języka w celu ochrony przed odpowiedzialnością, pozwala na niemal nieograniczone opóźnianie momentu ostatecznego rozliczenia z efektów pracy. W tym gąszczu wielopiętrowych hierarchii oraz hermetycznego żargonu można z łatwością symulować inteligencję oraz rzekomą neutralność, unikając przy tym jakiegokolwiek ryzyka osobistego. Złożoność językowa rzadko bywa tu naturalnym odbiciem skomplikowania świata, stając się raczej wyrafinowanym instrumentem służącym do budowania murów obronnych wokół własnej niekompetencji. W tym miejscu dotykamy psychologii rozwoju, która stanowi niezbędne, niemal antropologiczne dopełnienie tego ponurego obrazu instytucjonalnej inercji. Skoro instytucje systemowo wzmacniają iluzje, a jednostki instynktownie uciekają od odpowiedzialności, to prawdziwy rozwój musi oznaczać brutalne zerwanie z tym głęboko zakorzenionym układem psychicznym.

Musimy przyznać, że proces ten nie ma w sobie nic z lekkostrawnej konsumpcji inspirujących treści, którą tak chętnie serwują nam dzisiaj media społecznościowe. Rozwój nie polega bowiem na kolekcjonowaniu certyfikatów, masowym wykupywaniu kursów online czy mechanicznym odsłuchiwaniu podcastów o porannej rutynie mitycznych liderów. Wszystkie te atrybuty mogą być oczywiście użyteczne, lecz równie dobrze służą jako elegancka symulacja postępu, pozwalająca zachować dobre samopoczucie bez zmieniania czegokolwiek w realnym działaniu. Człowiek potrafi

spędzić długie lata, otaczając się symbolami zmiany, podczas gdy jego rzeczywiste zachowania pozostają nienaruszone i bezpieczne w swojej stagnacji. Można czuć się tytanem dyscypliny tylko dlatego, że pieczołowicie planuje się harmonogram pracy, nie realizując z niego w praktyce ani jednego istotnego punktu. Tymczasem psychologia rozwoju jest w swoich wyrokach bezlitosna, ponieważ liczy się w niej nie intencja czy piękna narracja, lecz regularne zachowanie w warunkach silnego oporu.

W tym sensie rozwój ma strukturę wybitnie mało romantyczną, przypominając raczej serię małych, bolesnych pogrzebów własnego ego, które musi ustąpić miejsca nowym kompetencjom. Każdy realny postęp wymaga od nas bezpowrotnego porzucenia jakiejś wersji siebie, która do tej pory była psychicznie wygodna, bezpieczna i całkowicie niekwestionowana. Wymaga to bolesnej rezygnacji z prawa do bycia od razu ekspertem, do bycia podziwianym przez otoczenie oraz do pozostawania w cieplarnianym obszarze kompetencyjnego komfortu. Rozwój jest procesem dotkliwym, ponieważ bezlitośnie obnaża nasze ograniczenia i pokazuje miejsca, w których do tej pory zwyczajnie udawaliśmy przed samym sobą. Ujawnia on, gdzie żyliśmy zgrabnymi wymówkami i gdzie budowaliśmy swoją tożsamość na pustych sygnałach, a nie na rzeczywistych rezultatach podjętego trudu. Większość ludzi unika więc autentycznego rozwoju nie z powodu braku dostępu do wiedzy, lecz ze strachu przed tym, co ten proces o nich samych ujawni.

W tym kontekście kluczowa staje się higiena dopaminowa, czyli dbałość o system nagrody poprzez ograniczanie nadmiarowych bodźców, co pozwala na odzyskanie kontroli nad własną uwagą. Współczesny kryzys przebodźcowania, trafnie diagnozowany w publikacjach Fundacji Dobre Państwo, jest w istocie kryzysem zdolności do panowania nad impulsem i długofalowego skupienia. Rozwój i kompetencje nie są dziś niszczone wyłącznie przez toksyczne kultury organizacyjne czy archaiczne systemy szkolnictwa, lecz przez całe nasze środowisko technologiczne. Systemy te z premedytacją trenują nas w reaktywności, natychmiastowości oraz niebezpiecznym rozdrobnieniu uwagi, które uniemożliwia jakąkolwiek głębszą pracę nad własnym warsztatem. Człowiek pragnący budować realną kompetencję musi zatem toczyć wojnę nie tylko z własnym ego, ale także z przemysłowo produkowanym rozproszeniem cyfrowym. Kontrola nad systemem nagrody wymaga świadomego projektowania nawyków i fizycznego otoczenia, a nie tylko składania podniosłych, lecz zazwyczaj pustych deklaracji moralnych.

Jednostka, podobnie jak każda organizacja, reaguje na realne bodźce płynące ze środowiska, a nie na najpiękniejsze nawet zamiary zapisane w eleganckim kalendarzu. Kto otacza się środowiskiem oferującym natychmiastową gratyfikację, ten nieuchronnie będzie stawał się coraz słabszy w podejmowaniu jakiegokolwiek długofalowego i wymagającego wysiłku. Z kolei ten, kto buduje architekturę sprzyjającą ciszy, dyscyplinie i żmudnej powtarzalności, znacząco zwiększa

prawdopodobieństwo zajścia realnej, trwałej zmiany w swoim życiu. Nie dzieje się to dlatego, że taka osoba stała się nagle lepszym człowiekiem, lecz dlatego, że zrozumiała elementarną prawdę o ludzkiej naturze. Wola pozbawiona odpowiedniej architektury środowiska jest skrajnie niestabilna, ponieważ nasze zachowanie jest w ogromnej mierze funkcją otoczenia, w którym przebywamy na co dzień. Dlatego kultura, organizacja oraz rozwój osobisty mają wspólny rdzeń, którym jest projektowanie warunków ułatwiających prawdę, odpowiedzialność i konsekwencję w działaniu.

Warto w tym miejscu wyostrzyć pewien paradoks: współczesność produkuje gigantyczny nadmiar języka rozwoju przy jednoczesnym, drastycznym niedoborze realnych praktyk rozwojowych w codziennym życiu. Nigdy wcześniej nie operowano tak swobodnie pojęciami takimi jak growth mindset czy reskilling, a jednocześnie nigdy wcześniej środowiska pracy nie były tak silnie zorientowane na doraźność. W efekcie współczesny człowiek żyje w stanie osobliwej schizofrenii kulturowej, rozdarty między wzniosłymi hasłami o samorealizacji a trywialną rzeczywistością płytkiej aktywności. Z jednej strony słyszy on, że musi się nieustannie adaptować i brać odpowiedzialność za swój wzrost, z drugiej zaś całe otoczenie nagradza impuls i widzialność. To właśnie dlatego autentyczny rozwój stał się formą wojny – dosłownego starcia między deklarowaną hierarchią wartości a rzeczywistą architekturą zachęt rynkowych. W tym starciu kluczową umiejętnością staje się kończenie rozpoczętych procesów, co Christensen identyfikuje jako moment największej próby charakteru.

Zaczynanie jest bowiem psychicznie tanie, daje szybki zastrzyk dopaminy i pozwala budować atrakcyjny, choć zazwyczaj fałszywy obraz siebie jako osoby niezwykle dynamicznej. Kończenie projektów jest natomiast kosztowne, ponieważ wymaga bezpośredniego styku z rzeczywistością, surową oceną oraz bolesnymi ograniczeniami własnego wykonawstwa w świecie materii. Często spotykany perfekcjonizm nie jest wcale umiłowaniem najwyższej jakości, lecz wysublimowaną formą lęku przed konfrontacją z niedoskonałym, ale skończonym rezultatem. Człowiek nie kończy dzieła, ponieważ skończone można ocenić, podczas gdy to nieskończone wciąż bezpiecznie należy do królestwa nieskazitelnego, choć bezużytecznego potencjału. Profesjonalizm zaczyna się dokładnie tam, gdzie kończy się uzależnienie od owego potencjału, a zaczyna twarda etyka dostarczania konkretnego rezultatu mimo napotkanych trudności. Tu domyka się cały łuk naszych rozważań nad kondycją współczesnych kompetencji i mechanizmami ich powszechnego pozorowania w życiu publicznym.

Iluzja edukacji, luka kompetencji oraz mit charyzmatycznego przywódcy nie są przypadkowymi tematami, lecz elementami jednego, spójnego układu sił podtrzymującego status quo. Edukacja często dostarcza jedynie sygnałów, nie budując przy tym realnego osądu, podczas gdy organizacje mylą te sygnały z treścią, projektując ustrój pozoru. Ustrój pozoru, czyli system instytucjonalny, w

którym myli się certyfikat z charakterem, a widzialność z produktywnością, prowadzi do systemowej degradacji wartości pracy. W takich warunkach dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, a codzienna praca zamieniła się w urzędowy cosplay kompetencji, gdzie forma całkowicie pożarła treść. Ten, kto chce wyjść z tego błędnego koła, musi zrozumieć zasadę zasad: nie da się naprawić ludzi, jeśli systemowo nagradza się ich najgorsze zachowania. Chcąc zrozumieć patologie współczesnego zarządzania, musimy porzucić pokusę traktowania ich jako zbioru śmiesznostek, dostrzegając w nich raczej spójną i groźną architekturę iluzji.

Jak ustrój pozoru paraliżuje sprawczość w organizacjach

To, co obserwujemy, to nie tylko biurokratyczna inercja, lecz precyzyjny mechanizm reprodukcji porządku instytucjonalnego, który z chirurgiczną dokładnością selekcjonuje kadry i rozdziela prestiż. System ten przydziela władzę oraz sankcjonuje dopuszczalne formy mówienia i milczenia, co w ostatecznym rozrachunku decyduje o jakości naszego życia zbiorowego. Gdy zaczynamy mylić dyplom z kompetencją, a stanowisko z przywództwem, nie popełniamy jedynie drobnej pomyłki poznawczej, lecz wznosimy fundamenty pod ustrój pozoru. Jest to system, w którym certyfikat staje się ważniejszy od charakteru, a widzialność w arkuszu kalkulacyjnym zastępuje realną produktywność. Zamiast herbu mamy dyplom, który zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego w nowoczesnej liturgii korporacyjnej.

Każdy ekonomista dostrzeże w tym zjawisku klasyczny problem błędnej alokacji zasobów, gdzie organizacja nie potrafi poprawnie rozpoznać rzeczywistych umiejętności swoich członków. W efekcie system wadliwie rozdziela wynagrodzenia, awanse oraz odpowiedzialność, kierując kapitał ludzki nie tam, gdzie mógłby przynieść największą korzyść, lecz tam, gdzie najlepiej prezentuje się w języku wskaźników zastępczych. Powstaje wówczas patologiczna struktura, w której cisi i skuteczni pracownicy finansują swym codziennym wysiłkiem reputację osób głośnych i sprawnie pozycjonujących się w hierarchii. OECD opisuje dziś praktyki skills first, czyli oparcie rekrutacji na demonstracji umiejętności zamiast na dyplomach, jako próbę ograniczenia tej systemowej deformacji. Niemniej jednak organizacja ta słusznie zastrzega, że takie podejście musi być przejrzyste, aby nie wykreować nowych form uprzedzeń. Chodzi wszak o przywrócenie zerwanego związku między zajmowaną pozycją a realną zdolnością do działania.

Z perspektywy prawnej problem ten przybiera równie ostrą formę, ponieważ instytucja ignorująca relację między kompetencją a odpowiedzialnością generuje nie tylko marnotrawstwo, lecz także głęboką niejasność normatywną. Kluczowe pytania o to, kto ma prawo podjąć decyzję, kto

odpowiada za jej skutki oraz kto ponosi ciężar nadzoru, przestają być jasne i stają się jedynie dekoracją. Bez jednoznacznego rozstrzygnięcia tych kwestii organizacja zaczyna dryfować w stronę stanu przypominającego źle napisany akt prawny, w którym każdy jest trochę właściwy i jednocześnie trochę niewłaściwy. W takim środowisku nikt niczego nie domyka, a realna sprawczość wyparowuje, zostawiając po sobie jedynie gęstą, proceduralną mgłę. Znika odpowiedzialność, a na jej miejscu pojawia się strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie struktur w celu ochrony przed ewentualnym rozliczeniem. Toteż nie jest to błąd systemu, lecz jego cecha konstytucyjna.

Właśnie w takich warunkach słowo komunikacja staje się wygodną zasłoną dymną, pozwalającą ominąć niewygodne pytania o kompetencję decyzyjną i realną odpowiedzialność prawną. Iluzja komunikacji jest niezwykle trwała, ponieważ okazuje się znacznie wygodniejsza od bolesnej prawdy ustrojowej o wadach konstrukcyjnych firmy. Znacznie łatwiej jest przecież wysłać zespół na szkolenie z dawania feedbacku niż przyznać, że sama struktura organizacji jest od fundamentów błędnie zaprojektowana. Mnożymy zatem bezproduktywne spotkania i budujemy skomplikowane dashboardy, zamiast wskazać jednego, konkretnego właściciela zadania i ograniczyć liczbę punktów decyzyjnych. Wolimy mówić o rozmytej współodpowiedzialności niż o twardej, osobistej odpowiedzialności za podjęte działania lub ich zaniechanie. Większość problemów zwanych problemami ludzi jest w rzeczywistości problemami projektowania środowiska.

Musimy w tym miejscu postawić diagnozę, która dla wielu brzmi brutalnie, lecz jest niezbędna do zrozumienia paraliżu współczesnych instytucji. Duża część dzisiejszej klasy menedżerskiej nie została wyselekcjonowana ze względu na zdolność do prowadzenia rzeczywistości, lecz za umiejętność bezpiecznego dryfowania w gęstej tkance proceduralnej. Nie są to ludzie pozbawieni inteligencji, lecz jednostki wybitnie sprawne w operowaniu kodem organizacyjnym, potrafiące zarządzać w górę i bezbłędnie czytać sygnały statusu. Tyle że taka sprawność nie jest jeszcze przywództwem, a jedynie wysokim stopniem przystosowania do biurokratycznego ekosystemu, który premiuje konformizm. Różnica między tymi dwiema postawami jest fundamentalna, bowiem przystosowanie oznacza naukę niedrażnienia systemu, podczas gdy przywództwo wymaga wzięcia na siebie ciężaru skutku. Prawdziwy lider potrafi działać nawet wtedy, gdy system stawia opór, przy czym urzędowy cosplay kompetencji kończy się tam, gdzie zaczyna się realne ryzyko.

Ustrój pozoru: Dlaczego dyplom nie zastąpi realnej kompetencji

Ta różnica nabiera dziś niemal egzystencjalnego ciężaru, ponieważ rynek pracy przechodzi transformację tak głęboką, że stare mapy nawigacyjne stają się bezużyteczne. Według prognoz World Economic Forum do 2030 roku skala przetasowań w zatrudnieniu zmusi nas do porzucenia wiary w statyczne zawody na rzecz płynnych ról opartych na analizie, adaptacji i technologicznej biegłości. Przyszłość nie należy bowiem do ludzi najlepiej opatrzonych certyfikatami, lecz do tych, którzy potrafią integrować rozproszoną wiedzę i uczyć się szybciej, niż starzeją się ich dotychczasowe kompetencje. Rynek staje się bezlitosny wobec pustych sygnałów, ponieważ współczesna dynamika geopolityczna drastycznie redukuje tolerancję dla instytucjonalnej dekoracyjności. W świecie realnych kryzysów dyplom, który zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, przestaje chronić przed brutalną weryfikacją rzeczywistości.

Problem ten wykracza daleko poza mury korporacji, infekując tkankę państwa, sądownictwa i elit symbolicznych, gdzie ustrój pozoru, czyli system instytucjonalny mylący certyfikat z charakterem, święci swoje największe triumfy. Gdy społeczeństwo buduje mechanizmy awansu oparte na credentializmie, czyli fetyszu dyplomu traktowanym jako substytut umiejętności, nieuchronnie otrzymuje klasę kierowniczą skłonną mylić legalność z trafnością. Tacy liderzy celebrują procedurę zamiast osądu, a tytuł naukowy biorą za autorytet, co w dłuższej perspektywie niszczy fundament zaufania społecznego. Obywatele z rosnącym znużeniem obserwują instytucje obsadzone ludźmi opatrzonymi wszelkimi możliwymi pieczęciami, którzy jednak nie potrafią rozwiązać problemów proporcjonalnie do swojego prestiżu. W tej szczelinie między obietnicą a rezultatem rodzi się cynizm, populistyczna wściekłość lub – co najgorsze – obie te patologie jednocześnie.

Spojrzenie antropologiczne ujawnia jeszcze mroczniejszy wymiar tego zjawiska, gdyż nowoczesna instytucja nie tylko zarządza zadaniami, ale przede wszystkim produkuje określony typ człowieka. Formuje ona jego nawyki mowy, odruchy emocjonalne oraz specyficzną relację do prawdy, błędu i ryzyka, promując asekurację ponad sprawczość. Jeśli system edukacji uczy głównie poprawności, a firmy premiują widzialność, zaczynamy hodować pokolenie ludzi świetnie orientujących się w rytuałach uznania, lecz bezradnych wobec surowej rzeczywistości. Nie są to ludzie źli, lecz raczej tragiczne dzieci systemu, który wpoił im, że sygnał bywa cenniejszy od treści, a bezpieczne sprawianie wrażenia opłaca się bardziej niż rzeczywiste działanie. To klasyczny przykład luki kompetencji, czyli rozdźwięku między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do adaptacji w warunkach chaosu.

Właśnie dlatego psychologia rozwoju musi być dziś rozumiana nie w sposób sentymentalny, lecz tragiczny, jako proces bolesnego odzierania z iluzji. Prawdziwy rozwój nie polega na dokładaniu kolejnych warstw identyfikacji, kursów czy certyfikatów, które mają jedynie wzmocnić naszą opowieść o własnej sprawczości. Chodzi raczej o zdjęcie osłon pozwalających żyć w błogim poczuciu kompetencji bez konieczności przechodzenia testu konsekwencji. Wymaga to zgody na to, że własne ego nie może być najwyższym sędzią we własnej sprawie, co w notatkach trafnie nazywasz małymi pogrzebami ego. Rozwój jest bolesny, ponieważ oznacza destrukcję wygodnych fałszów, które pielęgnowaliśmy przez lata, by wreszcie przestać być bohaterem własnej opowieści i stać się rzemieślnikiem własnego charakteru.

Nie jest dziełem przypadku, że w tekstach Fundacji Dobre Państwo tak często pojawia się postulat higieny dopaminowej w kontekście budowania realnej sprawczości. W warunkach gospodarki nadmiaru, gdzie technologie projektuje się pod bezlitosną eksploatację uwagi, kompetencja wymaga ochrony przed kolonizacją bodźcową i chaosem informacyjnym. Christensen podkreśla, że odzyskanie kontroli nad własnym umysłem wymaga świadomego projektowania środowiska, które nie rozrywa koncentracji w pogoni za szybką gratyfikacją. Człowiek nie rozwija się wbrew architekturze otoczenia tak łatwo, jak chcieliby tego moralizatorzy sukcesu, ponieważ większość problemów zwanych problemami ludzi jest w rzeczywistości problemami projektowania środowiska. Rozkwit następuje dopiero wtedy, gdy przestrzeń między impulsem a reakcją staje się miejscem świadomego wyboru, a nie polem bitwy o resztki naszej uwagi.

Ustrój pozoru: Dlaczego złożoność stała się tarczą systemu

Wracamy zatem do pytania, które stanowi fundament naszych rozważań: dlaczego współczesne organizacje z taką determinacją wybierają gęstwinę złożoności zamiast przejrzystej prostoty? Odpowiedź, choć surowa, obnaża mechanizmy obronne systemu, w którym prostota jest traktowana jak egzystencjalne zagrożenie, ponieważ bezlitośnie ujawnia ona strukturę odpowiedzialności. Krótkie stwierdzenie, że konkretna osoba jest „właścicielem sprawy", natychmiast odcina wszelkie drogi ucieczki i kończy korporacyjną grę w chowanego, wymuszając rzadką dziś jednoznaczność. Gdy mówimy wprost, że decyzja należy do tej konkretnej jednostki, odbieramy grupie kojący komfort wspólnego niewybierania, który tak często paraliżuje nowoczesne instytucje. W tym ujęciu strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie struktur i języka w celu ochrony przed odpowiedzialnością, okazuje się systemową techniką przetrwania. Jest to swoisty

pancerz chroniący organizm przed chirurgią prawdy, która mogłaby naruszyć wygodne status quo i zmusić decydentów do realnego działania.

To samo zjawisko obserwujemy na poziomie języka, gdzie w kulturze profesjonalnej słownik przestał być nośnikiem treści, a stał się wyrafinowanym mechanizmem statusowym. Ludzie mówią w sposób skomplikowany nie dlatego, że natura problemu tego wymaga, lecz dlatego, że prostota drastycznie obniżyłaby ich wartość rynkową jako „tłumaczy mgły". Gdyby przyznać otwarcie, że kłopot polega na braku decydenta lub źle ustawionych bodźcach, wiele stanowisk i rytuałów okazałoby się znacznie mniej potrzebnych, niż same o sobie mniemają. Żargon staje się wtedy nie narzędziem przekazywania wiedzy, lecz techniką konserwacji hierarchii, budującą dystans między wtajemniczonymi a resztą świata. W tym sensie każda próba uproszczenia komunikacji jest traktowana jako atak na autorytet, ponieważ obnaża fakt, że pod warstwą trudnych słów często kryje się zwyczajna pustka decyzyjna.

Krytyka współczesnych modeli edukacyjnych, takich jak MBA, prowadzi nas zatem do znacznie głębszej diagnozy kulturowej dotyczącej epoki, w której obecnie funkcjonujemy. Żyjemy w czasach nadprodukcji abstrakcyjnej legitymizacji, gdzie późna nowoczesność niemal kompulsywnie uwielbia znaki, certyfikaty oraz wszelkie scenografie kompetencji. Dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, stając się rytualnym potwierdzeniem przynależności do kasty, a nie dowodem na posiadanie konkretnych, mierzalnych umiejętności. Fetysz dyplomu, czyli społeczne kłamstwo uznające edukację formalną za wystarczający substytut rzeczywistych kompetencji, pozwala nam porządkować rynek pracy według klucza estetycznego. Budujemy systemy, w których wskaźniki i deklaracje stają się ważniejsze od samej materii, którą mają opisywać, co prowadzi do niebezpiecznego odklejenia się instytucji od rzeczywistości.

Tymczasem rzeczywistość, mimo całej tej nowoczesnej nadbudowy, nadal funkcjonuje według starego, niemal archaicznego prawa, które nie uznaje taryfy ulgowej dla pozorów. Ostatecznie liczy się tylko to, co zostało „dowiezione" oraz to, kto potrafił unieść ciężar konsekwencji w momencie próby. Prawdziwą wartość ma ten, kto potrafi nazwać problem bez używania zaklęcia komunikacyjnego, czyli nadużywania pojęcia „błędów w komunikacji" do maskowania zwykłego braku odpowiedzialności. Liczy się człowiek, który podejmuje decyzję w chwili, gdy inni proponują jeszcze jedno spotkanie, oraz ten, kto umie powiedzieć „nie wiem", zanim zacznie się uczyć. Nowoczesna symbolika nie unieważniła tych twardych reguł gry, a jedynie obudowała je grubymi warstwami kosmetyki, które mają uśpić naszą czujność.

Właśnie dlatego tezy zawarte w niniejszym materiale zasługują na zdecydowaną promocję, a nie na dyplomatyczne złagodzenie ich wydźwięku. Ich siła polega na kategorycznej odmowie uczestnictwa w grze pozorów, która stała się domyślnym trybem funkcjonowania wielu współczesnych

organizacji. Tekst ten mówi rzeczy, których instytucje nie lubią słyszeć, ponieważ nakazuje rozliczać mechanikę działania, a nie gładkie, marketingowe deklaracje o misji i wizji. Nie pyta on o to, co organizacja twierdzi na swój temat, lecz o to, jaki porządek bodźców rzeczywiście produkuje jej kultura w codziennej praktyce. Nie interesuje go, kto najpiękniej opowiada o przywództwie, lecz kto potrafi udźwignąć ciężar niepopularnej decyzji bez szukania schronienia w procedurach.

W tym miejscu wyłania się synteza całości: iluzja edukacji menedżerskiej jest tylko szczególnym przypadkiem ogólniejszej choroby, którą socjologowie nazywają credentializmem. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów, jest bezpośrednim skutkiem systemów nagradzających poprawność procesową. Mit lidera stał się estetyzacją władzy, maskującą fakt, że prawdziwe przywództwo jest surowym obowiązkiem, a nie efektownym ornamentem osobowości. Siła zachęt pokazuje nam brutalnie, że kultura nie jest poezją wartości, lecz twardą ekonomią bodźców, która kształtuje zachowania skuteczniej niż jakikolwiek kodeks etyczny. Bez jasnej struktury odpowiedzialności język staje się jedynie narzędziem do rozpraszania mgły, która ma ukryć lęk przed widzialnością wynikającą z wyboru.

Najważniejszy podział socjologiczny nie przebiega więc dzisiaj między wykształconymi a niewykształconymi, lecz między tymi, którzy żyją z sygnałów, a tymi, którzy żyją z rezultatu. Jest to przepaść oddzielająca ludzi potrafiących odgrywać urzędowy cosplay kompetencji od tych, którzy potrafią ją rzeczywiście ucieleśnić w działaniu. Z jednej strony mamy tych, którzy czczą złożoność, bo daje im ona bezpieczne schronienie, z drugiej zaś tych, którzy wybierają prostotę, bo ona wymusza prawdę. Pierwsza grupa kolekcjonuje legitymacje i nieustannie się konsultuje, druga buduje własny osąd i płaci realną cenę za rozwój, który nie jest jedynie konsumpcją wiedzy. To rozróżnienie stanowi zarazem diagnozę i ostrzeżenie dla państw oraz gospodarek, które w epoce przyspieszonej zmiany muszą odzyskać zdolność odróżniania znaku od treści.

Gospodarki, które nie nauczą się promować realnej sprawczości kosztem kastowej religii dyplomu i żargonu, będą stawały się coraz mniej wydolne i odporne na kryzysy. Choć raporty OECD czy WEF rzadko używają języka ostrej polemiki, ich sens jest uderzająco zbieżny z wnioskami płynącymi z analizy tego materiału. Przyszłość bez wątpienia należy do systemów, które potrafią lepiej rozpoznawać i wykorzystywać rzeczywiste umiejętności, a nie do tych, które najpiękniej celebrują swoje etykiety. W świecie premiującym adaptację i analityczne myślenie, utrzymywanie struktur opartych na pozorach staje się kosztem, na który nikogo już nie stać. Musimy zatem porzucić iluzję, że certyfikat może zastąpić charakter, a stanowisko może być substytutem dla autentycznego przywództwa.

Na koniec warto odnieść się do głośnej sprawy Collegium Humanum, która w tym kontekście służy jako brutalne memento mori dla całego systemu edukacji menedżerskiej. Opierając się na publicznych komunikatach organów państwa, należy zaznaczyć rzecz prawniczo elementarną: śledztwa i akty oskarżenia nie są jeszcze prawomocnymi wyrokami. Wiadomo jednak, że sprawa ma charakter wielowątkowy, a zarzuty obejmują korupcję, poświadczanie nieprawdy w dokumentacji oraz pranie pieniędzy, co w 2025 roku zaowocowało aktem oskarżenia przeciwko 29 osobom. Już w marcu 2024 roku Rada do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa przestała uznawać te dyplomy w procesach kadrowych, co pokazuje, jak gwałtownie może pęknąć bańka abstrakcyjnej legitymizacji. To jaskrawy przykład ustroju pozoru, w którym rzekoma kompetencja została sprowadzona do roli towaru, tracąc jakikolwiek związek z rzeczywistą wiedzą czy etyką zawodową.

MBA jako amulet: Dlaczego kupujemy pozory zamiast wiedzy?

To nie jest detal, lecz moment, w którym państwo musiało publicznie przyznać, że fetysz dyplomu, czyli wiara w certyfikat jako wystarczający dowód kompetencji, ostatecznie zderzył się z murem rzeczywistości. Polska od lat śni o nowoczesności w wersji skróconej, pragnąc klasy menedżerskiej bez żmudnej tresury odpowiedzialności oraz liderów bez kosztu charakteru. Chcemy elit wyłonionych bez sita kompetencji, wiedzy w abonamencie i prestiżu w paczce premium, najlepiej z gwarancją zasiadania przy stole, zanim ktokolwiek sprawdzi nasze umiejętności posługiwania się sztućcami. Polska kocha MBA, bo MBA wygląda jak kompetencja bez tej irytującej części, w której trzeba jeszcze coś umieć. Właśnie dlatego MBA w wersji rodzimej stał się amuletem chroniącym przed koniecznością posiadania realnej wiedzy. Nie uczysz się tutaj zarządzania, lecz kupujesz prawo, by wyglądać jak ktoś, kto już sprawnie zarządza, co stanowi istotę metafizyki tej specyficznej formacji.

Gdy Clayton Christensen pisał o procesie i konieczności rozumienia mechanizmów działania, podkreślał, że zarządzanie ma sens tylko wtedy, gdy realnie poprawia życie ludzi oraz wyniki organizacji. Takie podejście uderza w sam środek tego, co polski ustrój pozoru, czyli system instytucjonalny, w którym myli się certyfikat z charakterem, lubi najbardziej maskować pod warstwą formalizmu. W naszych realiach rzadko pyta się o to, czy kandydat rozumie proces; znacznie częściej sprawdza się, czy może on dany skrótowiec wpisać do swojego oficjalnego biogramu. Nie docieka się, czy ktoś potrafi podejmować trudne decyzje przy niepełnych danych, lecz szuka się dokumentu, który brzmi jak decyzja już dawno podjęta przez los. MBA bywa zatem nie tyle stopniem wtajemniczenia w biznes, ile biletem ulgowego wstępu do pokoju, w którym inni

musieli najpierw coś umieć. Zamiast herbu mamy dyplom, który ma otwierać drzwi zamknięte dla ludzi bez odpowiedniej pieczątki.

Uznanie każdego programu MBA za farsę byłoby tezą tanią i leniwą, ponieważ istnieją programy poważne, wymagające i kosztowne właśnie dlatego, że kupują czas wybitnej kadry oraz realną dyscyplinę. Problem nie tkwi w samym szyldzie, lecz w specyficznej funkcji społecznej, jaką ten dyplom zaczął pełnić jako technologia selekcji pozoru, służąca do legitymizowania braku przygotowania. OECD od lat promuje podejście skills first, czyli priorytetyzowanie realnych umiejętności nad formalne poświadczenia, ponieważ same certyfikaty coraz słabiej opisują zasób kompetencji potrzebny nowoczesnym instytucjom. Rynek nie odrzuca edukacji, lecz coraz bardziej podejrzewa ją o próbę zastąpienia sprawdzalnej wiedzy pustym opakowaniem. W tym układzie dyplom przestaje być narzędziem rozwoju, a staje się jedynie sygnałem o przynależności do określonej kasty, która nie musi już niczego udowadniać.

Collegium Humanum jawi się jako lustro naszych narodowych aspiracji, będąc obietnicą, że można skrócić drogę i uzyskać klasowy skrót do powagi bez ponoszenia realnych kosztów. Publiczne ustalenia organów ścigania, obejmujące zarzuty korupcji, nakreśliły obraz mroczny, który szybko urósł do rozmiaru symbolu narodowego obnażającego systemowe patologie. Uczelnia ta nie wymyśliła polskiej choroby, ona jedynie postawiła nad jej ogniskiem jaskrawy neon, którego nie dało się już dłużej ignorować pod eleganckim obrusem. Ograniczanie tej sprawy do jednej nazwy byłoby intelektualnym tchórzostwem, gdyż mamy tu do czynienia z laboratorium, w którym ujawniła się współpraca trzech sił. Chodzi o głód statusu, regulacyjne furtki oraz polityczną potrzebę błyskawicznego legitymizowania ludzi do ról, których sens wyraźnie ich przerastał.

Gdy media donosiły, że dyplomy MBA stały się w Polsce przepustką do rad nadzorczych spółek publicznych, nie opisywały jedynie skandalu uczelni, lecz przede wszystkim skandal popytu. Ktoś przecież pragnął tego towaru, tworząc system, w którym papier miał wartość wyższą niż jakakolwiek realna próba kompetencyjna przeprowadzona w boju. Ktoś uznał, że formalna etykieta może skutecznie zastąpić rzetelny osąd, co doprowadziło do sytuacji, w której dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego. Nie byłoby rynku fałszywego prestiżu bez klientów spragnionych uznania, którego nie potrafili zdobyć poprzez realne osiągnięcia zawodowe. Tu właśnie pojawiają się naśladowcy systemowi, czyli jednostki zarządzające wskaźnikami i widzialnością zamiast realną wartością dla organizacji, co ostatecznie domyka cykl urzędowego cosplayu kompetencji.

MBA jako kostium władzy: Dlaczego Polska kocha pozory?

Nie mamy tu do czynienia z prostym spisem nazwisk, lecz z głębokim, niemal genetycznym wzorem działania całego systemu. Instytucje te nie sprzedają bowiem wyłącznie skrótu do elity, lecz kopiują całą logikę pozornego awansu, obiecując status znacznie szybciej niż realny warsztat. Szkoły te uczą języka przywództwa, unikając przy tym rzetelnej ceny, jaką płaci się za prawdziwą odpowiedzialność i charakter. Fetysz dyplomu, czyli społeczne kłamstwo uznające edukację formalną za wystarczający substytut kompetencji, stał się fundamentem tego specyficznego ładu. Organizacje mylą certyfikat z kręgosłupem, a działy HR traktują papier jak modlitewnik bezpieczeństwa rekrutacyjnego, chroniący przed ryzykiem samodzielnej oceny człowieka. Partie polityczne wolą legitymację od weryfikacji, a spółki pragną mieć profesjonalny zarząd na slajdzie, choć nie potrafią opisać procesów, którymi ten zarząd miałby cokolwiek realnie poprawić.

Clayton Christensen zapewne ujałby to w formie gorzkiej satyry, gdyby przyszło mu analizować polskie realia zarządzania. Nie interesowałoby go bowiem, czy dany proces został nazwany, lecz czy lider faktycznie rozumie mechanikę jego działania. Pytanie o ukończoną szkołę menedżerską ustąpiłoby miejsca fundamentalnej kwestii: czy po wejściu danej osoby do pokoju chaos maleje, a odpowiedzialność rośnie. To właśnie w tym punkcie polska odmiana MBA staje się zjawiskiem najbardziej komicznym, przypominając rycerskie pasowanie, które odbywa się bez żadnej wcześniejszej bitwy. Człowiek w tym systemie nie tyle staje się lepszym menedżerem, ile otrzymuje starannie skrojony kostium, który ma go przed światem uwiarygodnić. Polska, jako kraj głęboko teatralny, z zadziwiającą łatwością akceptuje ten kostium jako treść, myląc scenografię z rzeczywistym profesjonalizmem.

Polska transformacja, choć nauczyła nas wielu pożytecznych mechanizmów rynkowych, zaszczepiła w nas również pewien wyjątkowo szkodliwy odruch. Uwierzyliśmy mianowicie, że można przyspieszyć nie tylko procesy technologiczne, ale również ludzką dojrzałość i doświadczenie. Wartość sygnalizacyjna, czyli funkcja edukacji polegająca na tym, że sam fakt ukończenia programu działa jako znak dla otoczenia, zdominowała realną wartość użytkową wiedzy. Zaczęliśmy budować klasę kierowniczą poprzez hurtową dystrybucję tytułów, języka i estetyki, co doprowadziło do powstania osobliwej odmiany biznesowego baroku. Człowiek z miernym warsztatem, lecz nienagannym profilem w sieciach zawodowych, wygląda dziś jak gotowy produkt, mimo że w rzeczywistości nie potrafi domknąć prostej odpowiedzialności operacyjnej. Polska kocha MBA, bo MBA wygląda jak kompetencja bez tej irytującej części, w której trzeba jeszcze coś realnie umieć.

Niemniej jednak, aby zachować należytą proporcję, musimy przyznać, że zjawisko to nie jest wyłącznie naszą lokalną przypadłością. W wielu krajach zachodnich od lat trwa kryzys klasycznego modelu edukacji menedżerskiej, a debata o zmierzchu studiów stacjonarnych toczy się w najlepsze. Instytucje globalne same przyznają, że rośnie presja na wykazywanie praktycznej wartości programów oraz ich realne przygotowanie do pracy w świecie zdominowanym przez sztuczną inteligencję. Różnica polega jednak na tym, że w Polsce satyra ta jest znacznie ostrzejsza, ponieważ do równania dodano komponent państwowo-polityczny. Dyplom przestał być wyłącznie sprawą prestiżu rynkowego, stając się walutą dającą dostęp do władzy nad ogromnym majątkiem publicznym. Tutaj właśnie dochodzimy do najbrzydszego zdania w całej opowieści: gdy państwo ufa skrótom bardziej niż kwalifikacjom, przestaje kupować edukację, a zaczyna kupować pozory nadzoru.

Ustrój pozoru, czyli system instytucjonalny, w którym myli się certyfikat z charakterem, a stanowisko z przywództwem, objawia się najwyraźniej w radach nadzorczych i spółkach Skarbu Państwa. To tam odbywa się prawdziwy dramat, gdy w punktach krytycznych systemu premiuje się formalne poświadczenie zamiast dowiedzionej kompetencji. Nie mamy wtedy do czynienia z drobnym błędem kadrowym, lecz z poważnym uszkodzeniem mechanizmu państwowego, który traci zdolność do samoregulacji. Nieprzypadkowo po wybuchu skandalu Rada do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa ogłosiła, że nie będzie uznawać dyplomów z Collegium Humanum. Taki ruch był de facto bolesnym przyznaniem, że wcześniejsza architektura zaufania do papieru okazała się konstrukcją zbyt łatwą do przechwycenia przez cynicznych graczy.

Wyobraźmy sobie teraz typowego menedżera późnej republiki powerpointowej, który wchodzi do sali konferencyjnej w marynarce o odcieniu rozsądnego granatu. Jego słownik jest szczelnie wypełniony terminami takimi jak alignment, stakeholder czy synergia, które tworzą gęstą mgłę pojęciową. Zaklęcie komunikacyjne, czyli nadużywanie pojęcia problemów komunikacyjnych do maskowania błędów decyzyjnych, pozwala mu unikać odpowiedzialności za brak realnych efektów. Na ścianie za jego plecami wiszą certyfikaty, których liczba rośnie odwrotnie proporcjonalnie do zdolności udzielenia prostej odpowiedzi na pytanie, kto za co odpowiada. Ten człowiek jest produktem epoki, która pomyliła edukację z laminowaniem statusu, tworząc portfolio dowodów na to, że nikt nigdy nie zadał mu wystarczająco trudnych pytań.

Zarządzanie, wbrew powszechnemu przekonaniu, nie jest sztuką robienia wrażenia na sali, lecz budowaniem procesów, w których przeciętni ludzie mogą działać lepiej niż bohaterowie w chaosie. Tymczasem polski lider z teczki najczęściej wierzy w odwrotność tej zasady, pokładając ufność w mocnych nazwiskach i odpowiednich papierach. Strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie struktur i języka w celu ochrony przed odpowiedzialnością, staje się jego głównym narzędziem

pracy. Jeśli nie umiesz opisać procesu, nie jesteś strategiem, lecz jedynie dekoratorem mgły, który próbuje nadać chaosowi pozory porządku. W tym formacie MBA staje się niemal polskim gatunkiem literackim, rodzajem urzędowego cosplayu kompetencji, gdzie język nie opisuje już działania, lecz całkowicie je zastępuje.

Człowiek w tym systemie nie mówi już, że coś umie, lecz informuje, że ukończył odpowiedni moduł, co ma zwalniać go z obowiązku dowodzenia sprawności. Zamiast podejmować decyzje, przeprowadza procesy deliberacyjne z elementem partycypacyjnego namysłu, co brzmi dumnie, ale rzadko prowadzi do konkretnych rezultatów. Collegium Humanum nie zdobyło swojej popularności dlatego, że Polacy masowo oszaleli, lecz dlatego, że idealnie odpowiedziało na ten popyt na szybki awans symboliczny. Była to oferta skierowana do ludzi głodnych społecznego dowodu, że już należą do wyższej warstwy, bez konieczności przechodzenia przez ascetyczny okres próbny. Dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, który ma przemieniać człowieka nie przez naukę, lecz przez sam rytuał jego uroczystego wręczenia.

W tej scenie najbardziej komiczne jest to, że wiele środowisk, od mediów po administrację, przez długi czas traktowało tę przemianę ontologiczną całkiem serio. Collegium Humanum nie funkcjonowało w próżni, lecz w kraju, który zbyt mocno uwierzył, że nowoczesność można po prostu kupić wraz z certyfikatem. Tymczasem prawdziwa nowoczesność przychodzi z instytucją zdolną sprawdzać kompetencję, egzekwować odpowiedzialność i bezlitośnie karać każdy przejaw pozoru. Bez tych mechanizmów dyplom staje się jedynie drogim lub tanim kadzidłem, które ma zamaskować brak merytorycznego przygotowania do pełnienia ważnych funkcji społecznych. Sprawa tej konkretnej uczelni obnażyła nie tylko prywatną patologię, ale przede wszystkim naszą zbiorową, publiczną łatwowierność wobec formalnych oznak statusu.

Śledztwo, które objęło nie tylko samą uczelnię, ale i wątki związane z Polską Komisją Akredytacyjną, pokazuje, że nie jest to historia jednej złej szkoły. To opowieść o systemie, w którym pośrednicy prestiżu i kwalifikacji stworzyli wzajemnie wzmacniający się obieg, żerujący na potrzebie legitymizacji hierarchii. Błędem byłoby jednak sądzić, że zamknięcie jednej furtki rozwiąże problem, gdyż naśladowcy systemowi z pewnością już przygotowują nowe szyldy i foldery. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem umiejętności a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów, będzie się pogłębiać, dopóki będziemy premiować papier ponad rezultat. Kiedy system kocha certyfikat bardziej niż rzeczywiste działanie, rynek natychmiast wyhoduje kolejne drukarnie godności, dostosowane do nowych wymogów estetycznych.

W dobie sztucznej inteligencji i taniej produkcji treści, generowanie pięknych pozorów ekspertyzy stanie się jeszcze łatwiejsze i bardziej dostępne niż dotychczas. Pracodawcy na całym świecie coraz częściej szukają realnych zdolności analitycznego myślenia i adaptacyjności, a nie samych

formalnych znaków ukończenia programów. Im bardziej rynek będzie domagał się autentyczności, tym bardziej sektor edukacyjny będzie próbował sprzedawać namiastkę tych cech jako produkt brandingowy. Musimy zatem nauczyć się odróżniać informację o przejściu przez proces od rzeczywistej zmiany, jaka powinna zajść w człowieku pod wpływem rzetelnej nauki. Bez tej umiejętności pozostaniemy więźniami ustroju pozoru, w którym dyplom jest jedynie kostiumem władzy, a nie dowodem na posiadanie kompetencji niezbędnych do jej sprawowania.

Poza fasadą: Jak odróżnić kompetencje od dyplomowego alibi?

Po aferze Collegium Humanum naiwnością byłoby sądzić, że wkraczamy w epokę merytorycznej czystości. Zamiast oczyszczenia czeka nas era bardziej wyrafinowanych imitacji, w której popyt na drogę na skróty wcale nie wygasa, lecz jedynie zmienia kostium na bardziej prestiżowy. Wartość sygnalizacyjna, czyli funkcja edukacji polegająca na tym, że sam fakt ukończenia programu działa jako znak dla otoczenia, staje się tu kluczowa. Skrót po prostu zakłada droższe oprawki, zaczyna mówić po angielsku i udaje, że z poprzednim systemem nie ma nic wspólnego. To polska odmiana przestrogi Christensena, w której zamiast herbu mamy dyplom, a zamiast kompetencji – starannie wyreżyserowany spektakl statusu.

W najgłębszym sensie ta debata nie dotyczy wyłącznie trzech liter MBA, lecz tego, co Christensen rozumiał pod pojęciem fundamentów zdrowej organizacji. Dobre systemy wygrywają nie dzięki najpiękniejszym deklaracjom misji, lecz dlatego, że precyzyjnie projektują procesy, bodźce oraz realną odpowiedzialność. Zarządzanie staje się zajęciem moralnym nie w momencie otrzymania tytułu, lecz wtedy, gdy decyzje lidera realnie poprawiają kondycję organizacji i życie ludzi. Fetysz dyplomu, czyli społeczne kłamstwo uznające formalny papier za wystarczający substytut umiejętności, skutecznie maskuje ten prosty fakt. Nie da się zbudować autentycznej sprawności operacyjnej, myląc naukę korporacyjnego słownictwa z działaniem, przy czym zły system potrafi wchłonąć nawet najlepszych ludzi.

Zamiast analizować prestiż uczelni, należy postawić pytania znacznie bardziej brutalne i pozbawione marketingowego lukru. Nie pytaj, gdzie studiował lider, lecz zapytaj, co stało się z organizacją, gdy wreszcie oddano mu ster i pełnię władzy. Nie pytaj o liczbę posiadanych certyfikatów, lecz sprawdź, czy potrafi on nazwać proces bez uciekania się do mglistych metafor. Strategia złożoności, czyli celowe komplikowanie struktur w celu ochrony przed odpowiedzialnością, jest tu najczęstszym grzechem, który należy bezlitośnie punktować. Prawdziwym testem nie jest umiejętność kwiecistego mówienia o strategii, lecz zdolność do

podjęcia jednej nieprzyjemnej decyzji bez szukania wsparcia w komitecie emocjonalnym. To właśnie w tym punkcie satyra przestaje być jedynie kabaretem, a staje się precyzyjnym narzędziem poznawczym.

Celem tej diagnozy nie jest sam śmiech, lecz odbudowa utraconej zdolności do rozróżniania między formą a treścią. Ustrój pozoru, w którym myli się certyfikat z charakterem, prowadzi do tragicznej w skutkach alokacji zasobów ludzkich. Luka kompetencji, czyli rozdźwięk między formalnym poświadczeniem a faktyczną zdolnością do rozwiązywania problemów, staje się wówczas systemową normą, niemniej problem zaczyna się, gdy system uznaje dyplom za wystarczającą definicję człowieka. Dyplom nie jest kompetencją, lecz jedynie informacją o przejściu przez proces, przy czym osąd i charakter to wartości, których nie kupi się na żadnym kursie. Śmiech jest potrzebny, bo rozbraja powagę fałszywych rytuałów, wszak celem pozostaje powrót do merytorycznej uczciwości.

Polska nie potrzebuje mniej edukacji, lecz mniej bałwochwalstwa wobec edukacyjnych rekwizytów i pustych insygniów władzy. Nie potrzebujemy mniej menedżerów, lecz mniej ludzi, którzy z uporem godnym lepszej sprawy mylą zajmowane stanowisko z autentycznym przywództwem. Potrzeba nam mniej fabryk sygnału, a więcej instytucji uczących rzeczy trudnych, mierzalnych i pozbawionych taniego blichtru. MBA samo w sobie nie jest problemem, bowiem problemem jest kultura, która zbyt długo traktowała te trzy litery jak alibi dla braku osądu i odwagi. Dyplom zaczął pełnić funkcję sakramentu świeckiego, lecz Collegium Humanum sprzedało nam lustro, w którym wielu beneficjentów systemu za żadną cenę nie chciało się przejrzeć.

> Adaptacja do świata niepewności wymaga odwagi porzucenia maski, którą narzucają nam instytucjonalne rytuały. Pytanie, które musimy sobie zadać, nie brzmi: 'co jeszcze mogę zdobyć, by wyglądać na kompetentnego?', lecz: 'co potrafię realnie zbudować, gdy zniknie papierowe poświadczenie mojego statusu?'. Prawdziwa sprawczość zaczyna się tam, gdzie kończy się teatr pozorów.

Inspiracje

[1] 

"M.B.A. Discover the truth about Leadership" D.M. Christensen

2026 | Tensen Group | ISBN: 9798994420515

D.M. (Drew) Christensen jest przedsiębiorcą i liderem korporacyjnym, który spędził lata pracując w dużych organizacjach. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje obserwację dynamiki współczesnego biznesu, a w szczególności rozdźwięku między formalnymi kwalifikacjami, takimi jak MBA, a rzeczywistymi kompetencjami zawodowymi. W swoich tekstach Christensen wykorzystuje satyrę i komentarz analityczny, aby krytykować kulturę korporacyjną, nacisk na wydajność performatywną oraz tendencję organizacji do premiowania pewności siebie i prezentacji ponad rzeczywiste umiejętności i wyniki. W swojej pracy opowiada się za niezależnym myśleniem, myśleniem systemowym i rozwojem praktycznego osądu jako niezbędnymi alternatywami dla polegania na instytucjonalnych ramach i sloganach. Jest autorem książki „MBA: Odkryj prawdę o przywództwie", która podważa wartość tradycyjnej edukacji biznesowej i mity otaczające współczesne przywództwo.

D.M. (Drew) Christensen is an entrepreneur and corporate leader who has spent years working within large organizations. His professional background involves observing the dynamics of modern business, specifically the disconnect between formal credentials, such as the M.B.A., and actual workplace competence. In his writing, Christensen utilizes satire and analytical commentary to critique corporate culture, the emphasis on performative productivity, and the tendency of organizations to reward confidence and presentation over genuine ability and results. His work advocates for independent thought, systems thinking, and the development of practical judgment as essential alternatives to reliance on institutional frameworks and buzzwords. He is the author of the book 'M.B.A.: Discover the Truth About Leadership,' which challenges the value of traditional business education and the myths surrounding modern leadership.

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: b1b4b00d-4f69-432f-aafd-062c78d1c5ae