Zarządzanie wstrząsem: Nowy model lidera według Bachynski

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje innowacyjne podejście Marianne Bachynski do przywództwa w obliczu współczesnego polikryzysu. Autorka odrzuca tradycyjny model lidera jako wszechwiedzącego architekta kontroli na rzecz roli dyrygenta, który orkiestruje rozproszone zdolności zespołu. Kluczowym elementem tej koncepcji jest normalizacja niepewności – uznanie, że brak stabilności jest naturalnym stanem organizacji, a nie błędem systemu. Bachynski proponuje sześć zasad budowania odporności instytucjonalnej, kładąc nacisk na bezpieczeństwo psychologiczne, radykalną komunikację oraz higienę poznawczą. Tekst podkreśla, że w świecie o wysokiej entropii sukces zależy od zdolności do szybkiej korekty działań i traktowania decyzji jako hipotez. To lektura obowiązkowa dla menedżerów szukających autentyczności i skutecznych strategii adaptacyjnych w dobie chaosu i dynamicznych zmian technologicznych.

This article examines Marianne Bachynski's innovative approach to leadership in the face of contemporary polycrisis. The author rejects the traditional model of the leader as an omniscient architect of control in favor of the role of a conductor who orchestrates the distributed capabilities of the team. A key element of this concept is the normalization of uncertainty—recognizing that instability is the natural state of an organization, not a systemic error. Bachynski proposes six principles for building institutional resilience, emphasizing psychological safety, radical communication, and cognitive hygiene. The text emphasizes that in a high-entropy world, success depends on the ability to quickly adjust actions and treat decisions as hypotheses. This is essential reading for managers seeking authenticity and effective adaptive strategies in an era of chaos and dynamic technological change.

Współczesna teoria przywództwa w czasach polikryzysu wymaga radykalnego zerwania z mitem menedżera-architekta kontroli. Marianne Bachynski w swojej pracy dekonstruuje iluzję przewidywalności, proponując model przywództwa oparty na normalizacji

niepewności jako stałego stanu organizacji. Autorka dowodzi, że w dobie cyfrowej transformacji i rosnącej złożoności, skuteczny lider nie jest suwerenem narzucającym sztywne plany, lecz dyrygentem sensu, który koordynuje rozproszone kompetencje zespołu. Zamiast budować zamki na piasku korporacyjnych obietnic, liderzy powinni skupić się na architekturze reakcji, wykorzystując logikę warunkową do nawigowania w warunkach głębokiej niepewności. Bachynski stawia tezę, że kluczowym aktywem firmy nie jest technologia, lecz kultura bezpieczeństwa psychologicznego, która pozwala na iteracyjne uczenie się i szybką korektę błędów. W tym ujęciu autentyczna komunikacja staje się układem nerwowym organizacji, a umiejętne zarządzanie energią zespołu – maratonem, a nie sprintem. Książka stanowi manifest przejścia od feudalnego modelu dowodzenia do nowoczesnej orkiestracji, gdzie trwałość instytucji opiera się na zdolności do adaptacji, a nie na iluzorycznej stabilności.

SŁOWA KLUCZOWE

zarządzanie wstrząsem | model lidera Bachynski | normalizacja niepewności | przywództwo adaptacyjne | orkiestracja zdolności | bariery adopcji AI | bezpieczeństwo psychologiczne | logika programistyczna | mechanizmy unikania | tempo strategiczne | polikryzys | systemy złożone | higiena poznawcza | odporność instytucjonalna | komunikacja radykalna

Przywództwo w czasach chaosu: Od kontroli do orkiestracji

Marianne Bachynski trafia w sam środek współczesnego niepokoju, ponieważ odmawia udziału w spektaklu tanich obietnic i iluzorycznej stabilizacji, które tak często serwują nam autorzy biznesowych bestsellerów. Jej zasadnicza intuicja, choć surowa w brzmieniu, niesie ze sobą rzadki rodzaj intelektualnej uczciwości, której tak bardzo brakuje w dzisiejszym, często przesłodzonym dyskursie o zarządzaniu. Autorka przekonuje nas, że niepewność nie jest błędem w systemie ani chwilową anomalią, lecz normalizacją niepewności, czyli uznaniem, że brak stabilności stanowi naturalny i stały stan współczesnych organizacji. Zamiast budować zamki na piasku, Bachynski kreśli model przywództwa dla świata będącego w nieustannym ruchu, oparty na fundamencie

sześciu zasad, które mają służyć prowadzeniu ludzi przez złożoność i zmianę. To podejście pozwala liderom przestać obiecywać nierealny spokój i skupić się na budowaniu instytucjonalnej zdolności do ciągłej adaptacji, co w dobie polikryzysu staje się kompetencją kluczową.

Już sam punkt wyjścia jej rozważań stanowi radykalne odcięcie się od klasycznego, jeszcze dwudziestowiecznego złudzenia, w którym dobry lider był postrzegany przede wszystkim jako wszechwiedzący architekt kontroli. W świecie Bachynski kontrola nie znika całkowicie, lecz przestaje być traktowana jak fetysz, któremu należy składać ofiary z kreatywności i elastyczności zespołu, co często prowadzi do paraliżu decyzyjnego. Liczy się raczej zdolność do podtrzymywania sensu, rytmu i odpowiedzialności w momentach, gdy grunt pod nogami instytucji zaczyna przypominać ruchome piaski, a dotychczasowe mapy drogowe tracą ważność. W tym sensie jej praca nie jest kolejnym poradnikiem psychologicznym dla zagubionych menedżerów, lecz podręcznikiem przywództwa w warunkach głębokiej zmienności, którą ekonomia polityczna rozpoznaje dziś jako stan trwały. Bachynski każe liderowi porzucić marzenie o pełnej przewidywalności, co nie jest jedynie retorycznym kaprysem, lecz wnioskiem płynącym prosto z dzisiejszego paradygmatu nauk o organizacji i systemach złożonych.

W literaturze przedmiotu dotyczącej decyzji podejmowanych w warunkach niepewności coraz wyraźniej odchodzi się od modelu pojedynczej, sztywnej prognozy na rzecz strategii odpornych, adaptacyjnych i korygowalnych w czasie. Nauka o decyzjach podejmowanych w warunkach głębokiej niepewności podkreśla fundamentalny problem, w którym aktorzy często nie znają ani pełnej architektury systemu, ani prawdopodobieństw, ani nawet katalogu konsekwencji. Problem nie polega bowiem wyłącznie na niedoborze danych, ale na tym, że w świecie o wysokiej entropii tradycyjne modele ekonometryczne zawodzą, ustępując miejsca heurystykom i elastycznemu planowaniu. Logika Bachynski, choć zapisana językiem biznesowym, pozostaje zatem zaskakująco bliska poważnej refleksji metodologicznej, która nakazuje nam traktować każdą decyzję jako hipotezę wymagającą weryfikacji. Nie chodzi o to, by mieć rację raz na zawsze, lecz o to, by organizacja nie skamieniała we własnych schematach poznawczych i proceduralnych, co jest najkrótszą drogą do rynkowego niebytu.

W świecie niestabilnym nie wygrywa ten, kto najgłośniej mówi o pewności, lecz ten, kto zbudował instytucjonalną zdolność korekty, pozwalającą na szybkie wycofywanie się z błędnych założeń. Stąd bierze się siła jednej z najcelniejszych metafor autorki, czyli figury lidera jako dyrygenta, która na pierwszy rzut oka wydaje się elegancka i klasyczna, lecz w swojej treści jest głęboko wywrotowa. Dyrygent nie jest przecież właścicielem orkiestry ani jej najgłośniejszym instrumentem, a jego rola polega na ustanawianiu relacji między dźwiękami, tempami, wejściami i pauzami. Nie produkuje on dźwięku samodzielnie, lecz zarządza napięciem i rozluźnieniem, co sprawia, że władza

przywódcza przestaje być monopolem na kompetencje, a staje się orkiestracją rozproszonych zdolności. Bachynski słusznie akcentuje, że lider nie musi grać na każdym instrumencie, musi za to rozumieć, co wnosi każda sekcja i kiedy powinna podjąć ryzyko mocniejszego akcentu.

Współczesne badania nad adaptacyjnym przywództwem coraz częściej opisują je jako proces współkonstruowany między liderem a zespołem, a nie jako zestaw gestów wykonywanych samotnie przez charyzmatyczną jednostkę. Dyrygentura zastępuje tu tradycyjne dowodzenie, a synchronizacja działań wypiera mechaniczne wydawanie poleceń, które w złożonym środowisku staje się po prostu nieefektywne. Kto tego nie rozumie, ten myli organizację z koszarami i strategię z megafonem, zapominając, że w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy posłuszeństwo jest marnym substytutem zaangażowania. W tej perspektywie autentyczna komunikacja nie jest miękkim dodatkiem do twardego zarządzania, lecz jego układem nerwowym, odpowiedzialnym za przesyłanie kluczowych impulsów do wszystkich komórek firmy. Bachynski ma rację, obstając przy radykalnej jasności i ograniczaniu priorytetów, ponieważ organizacje rozpadają się rzadziej z powodu samej zmiany niż z powodu mgły semantycznej.

Człowiek jest w stanie wejść w nawet najtrudniejszy proces transformacji, jeśli rozumie jego sens, stawkę oraz ryzyko, ale nie będzie trwał w mobilizacji, gdy otrzyma jedynie korporacyjny żargon. Zamiast mapy znaczeń, liderzy często serwują pracownikom puste slogany, co prowadzi do erozji zaufania i spadku gotowości do podejmowania jakiejkolwiek inicjatywy wykraczającej poza minimum. Przejrzystość i realne włączanie pracowników w procesy decyzyjne zmniejszają opór, ale tylko wtedy, gdy towarzyszy im autentyczne bezpieczeństwo psychologiczne, działające jako fundament innowacyjności. Komunikacja okazuje się tu mechanizmem pośredniczącym, ponieważ twórczość pojawia się wtedy, gdy ludzie rzeczywiście mogą pytać i kwestionować bez obawy o symboliczną egzekucję. Warto w tym miejscu zrobić dygresję dotyczącą reguły 7-38-55, która w świecie zarządzania krąży od lat niczym objawienie z Synaju dla konsultantów od prezentacji.

Rozsądniej jest jednak traktować tę regułę nie jako uniwersalne prawo całej komunikacji międzyludzkiej, lecz jako ostrzeżenie, że ton i postawa mają znaczenie szczególne w sytuacjach o wysokim ładunku emocjonalnym. Sama Bachynski używa tego motywu słusznie jako przestrogi przed fałszem, ponieważ zespół wyczuje nieszczerość znacznie szybciej, niż zarząd zdąży zamówić kolejne warsztaty z kultury feedbacku. W tym sensie autentyczność nie jest cnotą dekoracyjną, lecz elementem infrastruktury poznawczej organizacji, decydującym o tym, czy przekazywane informacje są uznawane za wiarygodne. Jeżeli słowa lidera głoszą spokój, a jego ciało komunikuje panikę, ludzie uwierzą ciału, co doprowadzi do natychmiastowego wzrostu lęku w całej strukturze. Organizacja, która uczy milczenia poprzez karanie szczerości, nie buduje lojalności, lecz buduje

kosztowną ciszę, która maskuje narastające problemy aż do momentu ich niekontrolowanego wybuchu.

To prowadzi nas do jednego z najmocniejszych elementów książki, czyli diagnozy mechanizmów unikania, w której Bachynski nie daje się nabrać na korporacyjne przedstawienie, gdzie ciągły ruch uchodzi za dowód produktywności. Autorka obnaża cały repertuar eleganckich ucieczek od odpowiedzialności: prokrastynację nad zadaniami o wysokiej stawce, przeładowanie kalendarza drobnicą, toksyczny perfekcjonizm oraz niekończące się raportowanie statusu. Wspólny mianownik tych zjawisk jest psychologiczny i ustrojowy zarazem, ponieważ człowiek unika nie tylko wysiłku, lecz także lęku przed oceną, konfliktem lub utratą kontroli nad własnym wizerunkiem. Organizacja zaś często nagradza pozór działania, bo łatwiej jest mierzyć aktywność i liczbę odfajkowanych zadań niż realną odwagę w mierzeniu się z niepewnością. Współczesne badania nad stresem wspierają tę intuicję, wskazując, że chroniczna ekspozycja na stres zawodowy pogarsza zdrowie psychiczne i prowadzi do wypalenia.

W tym świetle mechanizmy unikania nie są prywatną słabością pojedynczego pracownika, lecz często objawem chorej architektury pracy, w której system premiuje pozór bezpieczeństwa zamiast realnego mierzenia się z wyzwaniami. Nieprzypadkowo więc Bachynski łączy temat unikania z figurą przywództwa jako maratonu, co stanowi jedną z jej najciekawszych korekt współczesnej kultury menedżerskiej, obsesyjnie zakochanej w przyspieszeniu. Maraton nie jest w jej ujęciu pochwałą ospałości, lecz formą dyscypliny energetycznej, która pozwala liderowi widzieć metę bez zmuszania zespołu do życia w permanentnym psychicznym finale. Maksyma, by być w tej mili, w której się aktualnie znajduje, ma większą wagę, niż sugeruje jej potoczna prostota, zwłaszcza w warunkach nieustannej transformacji cyfrowej. Chroniczna pilność, na którą cierpią dzisiejsze firmy, bardzo łatwo przechodzi w chroniczne wyczerpanie, co drastycznie obniża zdolność do podejmowania racjonalnych decyzji.

Dane z ostatnich lat pokazują, że znacząca część pracowników łączy wzrost stresu z niepewnością zatrudnienia oraz brakiem długofalowego wsparcia ze strony przełożonych w procesach adaptacji do nowych technologii. Bachynski trafnie rozpoznaje więc, że tempo strategiczne, czyli zarządzanie szybkością pracy jako kategorią moralną i operacyjną, jest kluczem do zachowania długofalowej odporności instytucji. Zespół wypalony nie jest dowodem poświęcenia, lecz dowodem błędnego zarządzania energią, co w dłuższej perspektywie prowadzi do degradacji kapitału intelektualnego firmy. Z maratonem łączy się druga wielka metafora, czyli spływ rwącą rzeką, w której autorka jest szczególnie przekonująca, ponieważ ostatecznie rozbija resztki menedżerskiego sentymentalizmu. Przedsiębiorstwo nie płynie dziś po spokojnym jeziorze, na którym wystarczy narysować kurs, lecz po wodzie zmiennej, spiętrzonej i pełnej niewidocznych kamieni.

Lider, który udaje, że rzeka jest spokojna, jest nie tyle optymistą, ile realnym zagrożeniem operacyjnym, ponieważ uniemożliwia zespołowi przygotowanie się na nadchodzące wstrząsy. Nauka o decyzjach pod głęboką niepewnością podsuwa podobny obraz: strategie nie mogą opierać się na jednym scenariuszu, lecz powinny być projektowane jako odporne na różne przebiegi zdarzeń. To dobrze współbrzmi z postulatem Bachynski, by uczyć ludzi wiosłowania jeszcze przed wejściem w najtrudniejszy nurt, co jest szczególnie istotne w kontekście barier adopcji AI. Bariery te często wynikają z braków kulturowych i kompetencyjnych, a nie tylko technicznych, co sprawia, że organizacja szkoląca się dopiero po uderzeniu w skałę jest po prostu spóźniona. A spóźnienie, co ekonomia ryzyka przypomina nam od lat, bywa po prostu inną, bardziej elegancką nazwą dla nieuchronnej straty.

Szczególnej ostrości nabiera tu kategoria myślenia programistycznego, czyli zastosowania logiki strukturalnej „if, then, else" do praktyki zarządczej w warunkach nadmiaru bodźców. Nie jest to banalna metafora dla informatyków, lecz wyraz głębszej potrzeby epistemicznej w środowisku, gdzie tradycyjne metody planowania strategicznego zawodzą na całej linii. W środowisku o wysokiej złożoności lider nie potrzebuje wszechwiedzy, lecz potrzebuje ram rozumowania, które rozbijają chaos na konkretne warunki, konsekwencje i alternatywy. Klarowność i uniwersalność tej logiki sprawiają, że można ją potraktować jako rodzaj poznawczej higieny organizacji, ograniczającej paraliż decyzyjny i zmniejszającej koszt zwłoki. Dobrze zaprojektowana ścieżka warunkowa nie eliminuje ryzyka, ale pozwala na zachowanie sterowności nawet wtedy, gdy sytuacja zmienia się z minuty na minutę.

Kiedy przyszłość jest wielowariantowa, najbardziej wartościowe stają się procedury pozwalające szybko testować opcje i przełączać się na wariant alternatywny bez utraty impetu. Pokora iteracji, czyli podejście polegające na ciągłym testowaniu i poprawianiu działań, pozwala organizacji na realne uczenie się zamiast karmienia ego lidera iluzją kontroli. Brak decyzji nie jest tu neutralnością, lecz pasywnym wyborem jednej z najgorszych opcji, co Bachynski rozumie doskonale, punktując decyzyjną gnuśność współczesnych zarządów. Na tym tle model „Buy, Hold, Sell" okazuje się bardziej wyrafinowany, niż mogłoby się wydawać czytelnikowi zgorszonemu samą giełdową metaforyką zastosowaną do ludzi. Autorka nie proponuje redukcji człowieka do aktywa bilansowego, lecz raczej odrzucenie hipokryzji, w której organizacje mówią o ludziach jak o największej wartości, zarządzając nimi bez odwagi.

Kategoria „Buy" oznacza świadomą inwestycję w osobę, której trajektoria rozwoju uzasadnia zwiększony nakład uwagi, natomiast „Hold" to szacunek dla tych, którzy stanowią fundament stabilności instytucji. Kategoria „Sell" wymaga jednak najwięcej charakteru, ponieważ każe uznać, że istnieją niedopasowania, których nie da się zakląć coachingiem ani zasłonić korporacyjną

czułością udawaną na potrzeby intranetu. Z punktu widzenia ekonomii organizacji jest to myślenie racjonalne, a przy zachowaniu przejrzystej komunikacji, dzięki której rozstanie nie jest egzekucją z zaskoczenia, także etycznie uczciwe. Prawo pracy i zasady odpowiedzialności menedżerskiej nie istnieją po to, by konserwować chroniczne niedopasowanie kosztem całego zespołu, który musi nadrabiać braki. Trzymanie pracownika na siłę, jeśli rola i kultura pozostają w trwałej kolizji, szkodzi wszystkim stronom, budując jedynie kosztowny pozór zaangażowania.

Lider jako architekt: od suwerena do węzła koordynacyjnego

Bachynski słusznie obstaje przy tym, że każde rozstanie z pracownikiem musi być poprzedzone rzetelną komunikacją, oceną oraz próbą przesunięcia go na lepiej dopasowane pole działania. Dopiero po wyczerpaniu tych ścieżek decyzja o zakończeniu współpracy przestaje być aktem przemocy symbolicznej, stając się trudną konsekwencją odpowiedzialnego zarządzania. W epoce ekspansji sztucznej inteligencji ten wymiar etyczny zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza że dane OECD wskazują na drastyczny rozdźwięk między tempem adopcji nowych technologii a realnymi kompetencjami kadr. Bariery adopcji AI, czyli przeszkody wynikające z braków kompetencyjnych i kulturowych, a nie tylko technicznych, stają się dziś głównym hamulcem rozwoju. Organizacja, która nie potrafi odróżnić ukrytego potencjału rozwojowego od trwałego braku dopasowania, skazuje się na bycie nieludzko twardą lub samobójczo miękką. Oba te stany są z punktu widzenia teorii zarządzania katastrofalne, ponieważ niszczą tkankę zaufania niezbędną do przetrwania kryzysu.

Największa wartość propozycji Bachynski polega jednak na znacznie głębszym przewartościowaniu roli lidera w nowoczesnym systemie społecznym. Autorka nie traktuje przywództwa jako zamkniętego katalogu cech osobowościowych, lecz jako architekturę praktyk, które mają systemowo wytwarzać zdolność zbiorową całego zespołu. Jest to podejście w pełni zgodne ze współczesnym paradygmatem naukowym, w którym coraz trudniej bronić tezy o liderze jako charyzmatycznym herosie. Dzisiaj skuteczność powstaje tam, gdzie zespół otrzymuje jasny kierunek, bezpieczeństwo poznawcze oraz precyzyjnie zdefiniowane warunki odpowiedzialności. Skuteczne przywództwo nie jest zatem darem niebios, lecz efektem świadomego projektowania relacji wewnątrz organizacji.

Figury dyrygenta, maratończyka czy przewodnika na rwącej rzece nie są u Bachynski jedynie luźnymi metaforami mającymi upiększyć wywód. To precyzyjne obrazy jednej i tej samej zasady, według której lider nie ma za zadanie eliminować niepewności ze środowiska pracy. Jego

prawdziwą rolą jest normalizacja niepewności, czyli uznanie, że brak stabilności nie jest błędem zarządzania, lecz naturalnym i stałym stanem współczesnych organizacji. Uczynienie organizacji zdolną do sprawnego działania mimo tej niepewności, a niekiedy wręcz dzięki niej, to zadanie wymagające i intelektualnie płodne. Uderza ono bezpośrednio w technokratyczny fetysz kontroli, który paraliżuje nowoczesne korporacje, oraz w miękki konformizm rozmywający odpowiedzialność. Kultura nie jest plakatem. Kultura jest sposobem reagowania, gdy nikt nie ma gotowej odpowiedzi.

Proponowana zmiana języka przywództwa pociąga za sobą fundamentalną zmianę jego ontologii, czyli nauki o strukturze bytu i relacjach wewnątrz systemu. Lider przestaje być suwerenem stojącym ponad układem społecznym, który z wysokości stanowiska dysponuje ludźmi niczym martwymi zasobami produkcyjnymi. Staje się on raczej węzłem koordynacyjnym w żywym organizmie, który zachowuje wydolność tylko pod warunkiem sprawnego przesyłania sygnałów między swoimi częściami. Metafora dyrygenta nabiera w tym kontekście znaczenia ustrojowego, definiując na nowo zasady współistnienia jednostki i grupy w strukturach sieciowych. W świecie systemów rozproszonych przywództwo nie może być już rozumiane jako wyłączna własność charyzmatycznej jednostki.

Przywództwo staje się zdolnością instytucji do nadawania rytmu bez jednoczesnego tłumienia oddolnej inicjatywy i sprawczości pracowników. Chodzi o utrzymywanie wyznaczonego kierunku bez paraliżowania niezbędnych korekt, które wymusza na nas dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe. Dlatego współczesne badania nad adaptacyjnym przywództwem tak silnie wiążą je z odpornością organizacyjną oraz trwałością działania w warunkach wysokiej złożoności. Organizacje przyjmujące tę logikę znacznie lepiej radzą sobie z kryzysami, pozostając konkurencyjnymi tam, gdzie inni zawodzą przez sztywne trzymanie się planów. W sensie ekonomicznym figura dyrygenta okazuje się radykalnie antyfeudalna, gdyż odrzuca dominację centrum na rzecz minimalizacji kosztów niespójności całego systemu.

Wartość końcowa działań zespołu nie jest prostą sumą samotnych popisów poszczególnych pracowników, lecz efektem relacyjnym powstającym w toku ciągłej współpracy. Bachynski broni tutaj tezy o wyższości skoordynowanej komplementarności nad szkodliwą atomizacją funkcji, która często występuje w tradycyjnych, silosowych strukturach. Lider strategiczny przypomina więc raczej projektanta architektury współdziałania niż surowego inspektora sprawdzającego listę obecności w biurze. Takie ujęcie harmonizuje z badaniami nad innowacyjnością, wskazującymi na kluczową rolę klimatu psychologicznego w procesie wymiany wiedzy. Tam, gdzie rośnie bezpieczeństwo psychiczne, znacznie łatwiej pojawia się głos krytyczny, eksperyment oraz niezbędna korekta błędów.

Organizacja, w której wszyscy formalnie słyszą batutę, lecz nikt nie odważa się zagrać niepopularnej nuty, przestaje być orkiestrą. Staje się ona jedynie ceremonialnym automatem, w którym autentyczna komunikacja zostaje zastąpiona przez rytualną zgodność i paraliżujący lęk przed oceną. Bachynski słusznie zauważa, że komunikacja nie jest kwestią stylu, lecz fundamentalnym problemem legitymizacji władzy organizacyjnej w oczach pracowników. Lider, który nie potrafi lub nie chce wytłumaczyć racji swojego działania, nie buduje posłuszeństwa rozumnego, lecz wymusza posłuszeństwo lękowe. To rozróżnienie ma zasadnicze znaczenie zarówno z perspektywy prawnej, jak i szeroko rozumianej kultury pracy w nowoczesnym społeczeństwie.

W systemach o wysokim stopniu złożoności nie sposób kontrolować każdego działania ex ante, dlatego kluczowe stają się mechanizmy wewnętrznej zgodności. Opierają się one na głębokim rozumieniu wspólnego celu oraz akceptacji reguł gry, które obowiązują wszystkich członków społeczności bez wyjątku. Intuicję tę potwierdzają liczne badania nad zjawiskiem employee voice, czyli kulturą zachęcającą pracowników do zabierania głosu i dzielenia się wiedzą. Kiedy pracownicy uznają, że mówienie prawdy grozi izolacją lub utratą pozycji, wybierają taktyczne milczenie, które jest dla firmy niezwykle kosztowne. Milczenie w organizacji nigdy nie jest neutralne, gdyż oznacza utratę cennych informacji, sygnałów ostrzegawczych oraz szans na szybką poprawę kursu.

Ostatecznie prowadzi to do utraty zdolności adaptacyjnej, co w dzisiejszym świecie jest prostą drogą do marginalizacji lub całkowitego upadku instytucji. Dlatego najpotężniejsze pytanie lidera, o którym wspomina Bachynski, czyli proste „a co ty o tym myślisz”, jest techniką otwierania obiegu poznawczego. Instytucja, która przestaje słyszeć własnych ludzi, prędzej czy później traci kontakt z rzeczywistością i przestaje rozumieć zachodzące wokół niej zmiany. Tu właśnie z całą siłą powraca temat mechanizmów unikania, które autorka opisuje z bolesną, ale niezwykle trafną precyzją diagnostyczną. Organizacja, która uczy milczenia, nie buduje lojalności. Buduje kosztowną ciszę.

Unikanie jako objaw: Dlaczego organizacje boją się prawdy

W wielu współczesnych organizacjach unikanie odpowiedzialności rzadko przybiera formę otwartego buntu czy prymitywnego sabotażu. Jest ono znacznie bardziej subtelne, niemalże dworskie w swojej elegancji, przybierając postać kalendarzy wypełnionych po brzegi spotkaniami o wątpliwej celowości. Widzimy je w slajdach dopracowanych do granic estetycznej maniery oraz w raportach statusowych, które – choć obszerne – nie posuwają spraw do przodu ani o milimetr. To zjawisko stanowi w istocie wyrafinowaną technikę obrony przed ryzykiem emocjonalnym, gdzie mikrozarządzanie staje się parawanem dla braku zaufania. Nie kończymy projektów, by uniknąć

ostatecznej oceny, i nie delegujemy zadań, bo wiązałoby się to z koniecznością oddania kontroli w obce ręce. Brak decyzji nie jest tutaj neutralnością, lecz pasywnym wyborem jednej z najgorszych opcji, chroniącym doraźny komfort kosztem przyszłości.

Psychologia organizacji od dekad sugeruje, że takie postawy nasilają się tam, gdzie stres staje się stanem chronicznym, a ramy pracy tracą jakiekolwiek zdrowe proporcje. WHO definiuje wypalenie zawodowe jako syndrom wynikający z niewłaściwego zarządzania przewlekłym napięciem, co rzuca nowe światło na rzekome defekty charakteru pracowników. Z tej perspektywy mechanizm unikowy, czyli podświadoma strategia dystansowania się od trudnych zadań, przestaje być jedynie prywatną słabością. Staje się on raczej czytelnym komunikatem o tym, że dany system organizacyjny produkuje lęk znacznie szybciej, niż jest w stanie wygenerować poczucie sensu. Wszak tam, gdzie brakuje bezpieczeństwa psychologicznego, ucieczka w biurokrację staje się jedyną dostępną formą przetrwania, pozwalającą uniknąć symbolicznego rozliczenia.

Współczesny świat pracy wykazuje niepokojącą tendencję do moralizowania tam, gdzie w pierwszej kolejności należałoby postawić rzetelną diagnozę systemową. Niezwykle łatwo jest etykietować pracowników jako prokrastynatorów, którzy „nie dowożą" wyników lub chowają się za fasadą niekończących się wideokonferencji. Znacznie trudniej zapytać, czy nie funkcjonują oni przypadkiem w środowisku permanentnej pilności, w którym każda pomyłka traktowana jest jak akt herezji wobec kwartalnych wskaźników. W takiej kulturze unikanie staje się racjonalną, choć destrukcyjną strategią adaptacyjną, chroniącą jednostkę przed systemem nastawionym na bezwzględną egzekucję. Bachynski słusznie nie rozgrzesza bierności, lecz jednocześnie odmawia udawania, że unikowość bierze się z próżni, co znajduje silne oparcie w naukowych dowodach.

Dane APA z 2025 roku potwierdzają utrzymywanie się wysokiego poziomu stresu, ściśle powiązanego z niepewnością ekonomiczną oraz kruchym bezpieczeństwem zatrudnienia. Wypalenie nie jest zatem wyłącznie kwestią indywidualnej odporności, lecz bywa bezpośrednim wytworem błędnej polityki kadrowej i źle skalibrowanego tempa pracy. Kultura celebrująca nieustanne przyspieszenie często myli czystą intensywność działań z realną produktywnością, co w dłuższej perspektywie prowadzi do biologicznego zużycia kadr. Organizacja, która uczy milczenia w obliczu przeciążenia, nie buduje lojalności, lecz konstruuje kosztowną ciszę, za którą płaci się spadkiem innowacyjności. Przywództwo jako maraton, czyli koncepcja traktująca zarządzanie energią jako kluczowy zasób, stanowi tu niezbędną, kontrkulturową teorię tempa.

W tej koncepcji nie chodzi o umiarkowanie dla samej cnoty spokoju, lecz o pragmatyczne spostrzeżenie, że system pozbawiony higieny energetycznej przestaje odróżniać mobilizację od eksploatacji. Lider musi posiadać rzadką umiejętność jednoczesnego widzenia linii mety oraz dbania o to, by zespół pozostał skoncentrowany na tej mili, w której aktualnie się znajduje. W dobie

skomplikowanych transformacji technologicznych jest to postulat znacznie bardziej radykalny, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Menedżerowie zbyt często próbują motywować podwładnych poprzez permanentne przywoływanie wizji końcowego triumfu, zapominając o psychologii wysiłku długodystansowego. Człowiek nie jest bowiem w stanie biec mentalnie w finale przez cały czas, gdyż potrzebuje on operacyjnych jednostek sensu.

Maksyma nakazująca bycie w bieżącej mili nie jest coachingowym frazesem, lecz zasadą antyentropijną, która chroni zbiorową uwagę przed nieuchronnym rozpadem. Bez możliwości segmentacji wysiłku i odzyskiwania kontroli nad najbliższym odcinkiem drogi, w zespole szybko pojawia się panika, cynizm lub martwe wykonywanie poleceń. Podobną korektę wnosi metafora spływu rwącą rzeką, która redefiniuje nasze tradycyjne wyobrażenia o strategii jako o sztywnym, narzuconym raz na zawsze projekcie. Dobry lider w tym ujęciu nie jest kartografem kreślącym mapę w zaciszu gabinetu, lecz przewodnikiem, który potrafi czytać nurt i rozpoznawać przeszkody. Współczesne badania sugerują, że silne strategie to te, które zachowują odporność wobec wielu scenariuszy i umożliwiają zmianę kursu bez dezintegracji systemu.

W języku Bachynskiego oznacza to, że nie można uczyć się wiosłowania dopiero w momencie, gdy tratwa wpada w najcięższy odcinek bystrza. Przygotowanie musi poprzedzać kryzys, bowiem w przeciwnym razie chaos skutecznie uniemożliwi jakąkolwiek naukę i adaptację do nowych warunków. To rozpoznanie powinno być dziś oczywiste zwłaszcza dla tych instytucji, które z entuzjazmem wdrażają systemy AI, zaniedbując jednocześnie inwestycje w kompetencje ludzkie. Dane OECD wskazują, że deficyt umiejętności oraz brak etycznych ram stosowania nowych narzędzi pozostają głównymi barierami adopcji sztucznej inteligencji. Kto tego nie rozumie, ten myli organizację z koszarami i strategię z megafonem. Kultura nie jest plakatem, lecz sposobem reagowania, gdy nikt nie ma gotowej odpowiedzi.

Logika decyzji: Jak liderzy powinni zarządzać w czasach chaosu

Współczesne zarządzanie, uciekając przed dyktaturą chaosu, coraz częściej sięga po narzędzia, które na pierwszy rzut oka mogą wydawać się surowe, a nawet technokratyczne. Kluczowego znaczenia nabiera tu kategoria myślenia programistycznego, czyli specyficzna metoda porządkowania rzeczywistości oparta na logice struktur. U Bachynski owa logika if, then, else nie jest bynajmniej powierzchownym hołdem złożonym cyfrowej epoce czy modzie na kodowanie wszystkiego, co nas otacza. Jej siła i autentyczność tkwią w czymś znacznie głębszym, co dotyka samych fundamentów sprawczego intelektu. Jest to bowiem świadoma próba przywrócenia

myśleniu organizacyjnemu utraconej struktury w miejscach, gdzie emocjonalny szum, informacyjny nadmiar i paraliżujący lęk rozmywają elementarną zdolność do podejmowania decyzji. W tym ujęciu myślenie programistyczne jawi się jako nowoczesna, świecka szkoła roztropności, która uczy nas bezlitosnego oddzielania twardych warunków od pobożnych życzeń.

Praktyczne zastosowanie tej logiki pozwala liderowi na precyzyjne rozróżnienie realnych konsekwencji od marketingowych sloganów oraz konkretnych alternatyw od decyzyjnego bezwładu. Mechanizm jest pozornie prosty: jeżeli spełniony zostaje określony warunek, podejmujemy zaplanowaną czynność, a jeśli nie – natychmiast uruchamiamy precyzyjnie nakreśloną ścieżkę zastępczą. Wbrew krytykom, którzy widzą w tym uproszczenie rzeczywistości, nie mamy tu do czynienia z banalizacją złożonych procesów społecznych. Jest to raczej uczciwe i dojrzałe przyjęcie faktu, że ludzki umysł oraz skomplikowana organizacja działają najskuteczniej wtedy, gdy monumentalny problem zostaje rozłożony na szereg mniejszych, binarnych niemal rozstrzygnięć. Takie decyzje są możliwe do racjonalnego uzasadnienia, sprawnego wykonania, a co najważniejsze – do szybkiego skorygowania, gdy dane wejściowe ulegną zmianie. Brak decyzji nie jest przecież neutralnością, lecz pasywnym wyborem jednej z najgorszych dostępnych opcji, co w warunkach kryzysowych bywa zabójcze.

Nauki decyzyjne od dekad dowodzą, że w sytuacjach skrajnego deficytu informacji szczególną wartość zyskują ramy poznawcze umożliwiające iterację, czyli proces ciągłego uczenia się poprzez powtarzanie i korygowanie działań. Bachynski nadaje tej teoretycznej zasadzie język wybitnie praktyczny, uwalniając jednocześnie menedżera od narcystycznej i szkodliwej fantazji o posiadaniu odpowiedzi ostatecznych. Współczesny lider nie musi, a wręcz nie może wiedzieć wszystkiego, gdyż świat stał się zbyt gęsty od zmiennych. Jego zadaniem jest jedynie wiedzieć, jakie pytanie postawić w następnej kolejności i jaki ruch wykonać, gdy rzeczywistość odpowie mu w sposób radykalnie inny, niż zakładał pierwotny scenariusz. W tym miejscu model Buy, Hold, Sell, zapożyczony ze świata finansów, odsłania swoje głębokie, niemal antropologiczne znaczenie, stając się czymś więcej niż tylko prostym narzędziem do klasyfikacji wydajności.

Kategoria Buy w tym modelu oznacza, że lider potrafi dostrzec w drugim człowieku trajektorię rozwoju, a nie wyłącznie jego obecny, statyczny stan kompetencji. W chłodnym języku ekonomii mówilibyśmy o inwestowaniu w aktywo rozwojowe, jednak w perspektywie humanistycznej jest to dostrzeżenie osoby w procesie stawania się. Wiąże się to z przyjęciem na siebie pełnej odpowiedzialności za stworzenie takich warunków, w których ukryty potencjał pracownika może zostać realnie uruchomiony i spożytkowany dla dobra całości. Nie jest dziełem przypadku, że organizacje takie jak OECD kładą dziś tak silny nacisk na kapitał ludzki oraz dopasowanie kompetencyjne w kontekście wdrażania sztucznej inteligencji. Bariery adopcji AI, czyli przeszkody

wynikające z braków kulturowych i mentalnych, a nie tylko technicznych, pokazują wyraźnie, że bez inwestycji w ludzi technologia pozostaje jedynie kosztowną dekoracją. Buy oznacza zatem zobowiązanie organizacji do tego, by nie zmarnować talentu przez tchórzostwo menedżerskie lub złą alokację ról.

Równie istotna, choć często pomijana w kulturze nastawionej na nieustanny wzrost, jest obrona kategorii Hold. Współczesny świat korporacyjny wykazuje niebezpieczną skłonność do pogardy wobec stabilności, uznając ją za synonim stagnacji. Wszystko, co nie rośnie w tempie wykładniczym i nie pasuje do opowieści o rynkowych supergwiazdach, wydaje się dziś podejrzanie mało atrakcyjne. Takie podejście to jednak intelektualna infantylizacja zarządzania, która ignoruje fundamenty trwałości instytucjonalnej. Bachynski trafnie zauważa, że zdrowe organizacje nie opierają się wyłącznie na talentach spektakularnych i medialnych. Stoją one przede wszystkim na barkach tych, którzy regularnie dostarczają wysoką jakość, utrzymują ciągłość procesów i nie odczuwają potrzeby codziennego udowadniania własnej wyjątkowości. To właśnie ludzie z kategorii Hold amortyzują chaos i stanowią pamięć organizacyjną, pozwalając firmie nie rozpaść się między jednym a drugim ryzykownym eksperymentem strategicznym.

Z perspektywy operacyjnej i prawnej pracownicy ci są gwarantem ciągłości wykonania obowiązków oraz zgodności z procedurami, co w dobie regulacyjnej niepewności jest wartością bezcenną. Gardzić nimi może jedynie menedżer, który bardziej kocha narrację o własnej wielkości niż realną trwałość instytucji, którą zarządza. W tym kontekście kluczowe staje się tempo strategiczne, czyli umiejętne zarządzanie szybkością pracy jako kategorią moralną, pozwalającą unikać permanentnego stanu alarmowego. Organizacja musi wiedzieć, kiedy zwolnić, by nie doprowadzić do biologicznego i poznawczego zużycia swoich najcenniejszych zasobów. Stabilność kategorii Hold nie jest brakiem ambicji, lecz wyrazem dojrzałości systemu, który rozumie, że maratonu nie da się wygrać, biegnąc przez cały czas tempem sprinterskim. Kto tego nie rozumie, ten myli organizację z koszarami i strategię z megafonem, skazując zespół na szybkie wypalenie.

Najbardziej bezlitosna, ale jednocześnie najbardziej uczciwa w całym modelu pozostaje kategoria Sell. Współczesne dyskursy organizacyjne, przesycone hasłami o inkluzywności i nieograniczonej trosce, często wpadają w pułapkę paraliżu osądu, gdzie każda negatywna weryfikacja uznawana jest za porażkę etyczną. Bachynski nie ulega temu złudnemu urokowi, twierdząc stanowczo, że istnieją sytuacje, w których dalsze inwestowanie zasobów w konkretne dopasowanie zawodowe po prostu nie przyniesie rezultatu. Jeżeli rzetelnie oceniono potencjał, komunikacja była prowadzona w sposób jasny, a alternatywne role zostały uczciwie rozważone, decyzja o rozstaniu staje się koniecznością. Bywa ona wręcz warunkiem ochrony dobra wspólnego całego zespołu, który nie może w nieskończoność ponosić kosztów cudzego niedopasowania lub braku zaangażowania. Tę

tezę należy bronić z całą stanowczością, gdyż sentymentalizm kadrowy bywa w swojej istocie głęboko niesprawiedliwy wobec tych, którzy dowożą wyniki.

Organizacja, która nie potrafi kończyć relacji zawodowych tam, gdzie przestały one służyć obu stronom, w rzeczywistości przenosi ciężar swojej słabości na najzdolniejszych pracowników. Rozstanie przeprowadzone z empatią, ale i przewidywalnością, nie jest zaprzeczeniem etyki, lecz jej trudniejszą, dojrzałą formą. Cała konstrukcja myślowa Bachynski prowadzi nas zatem do wniosku znacznie surowszego, niż chciałyby tego kolorowe podręczniki motywacyjne. Przywództwo w warunkach niepewności nie polega na uspokajaniu ludzi za wszelką cenę i roztaczaniu wizji bezpiecznej przystani. Polega ono na organizowaniu ich zdolności do działania bez zbędnych iluzji i w pełnym kontakcie z rzeczywistością. Lider, występujący tu w roli dyrygenta lub przewodnika na rwącej rzece, nie obiecuje świata prostego, bo taki świat już dawno przestał istnieć. Obiecuje on jednak coś znacznie cenniejszego: że instytucja nie straci rozumu i sterowności, kiedy proste recepty przestaną działać.

Dzisiejszy świat zarządzania nie potrzebuje kolejnych kapłanów pewności, lecz architektów odpowiedzialnej adaptacji, którzy potrafią budować porządek tam, gdzie nie jest on dany z góry. Metafora lidera jako dyrygenta jest tu niezwykle nośna, gdyż nie odwołuje się do miękkiej opowieści o harmonii, lecz do twardego rozpoznania mechanizmów koordynacji. W złożonej organizacji wartość powstaje z precyzyjnego współdziałania, a nie z sumy samotnych, choćby najbardziej błyskotliwych popisów. Bachynski buduje swój model wokół zasad, które pokazują, że odporność organizacyjna rośnie tylko wtedy, gdy liderzy potrafią równocześnie utrzymywać kierunek i elastycznie reagować na zmiany. To podejście demaskuje intelektualną słabość starego modelu menedżera jako strażnika sztywnego planu. Plan pozostaje oczywiście narzędziem niezbędnym, lecz w dobie chaosu nie może być traktowany jak nienaruszalny fetysz.

W warunkach wysokiej złożoności kluczowa staje się pokora iteracji, czyli praktyka polegająca na ciągłym testowaniu i poprawianiu działań zamiast kurczowego trzymania się raz obranej drogi. Pozwala to organizacji na realne uczenie się na błędach i szybkie korygowanie kursu, co jest znacznie ważniejsze niż karmienie ego lidera iluzją pełnej kontroli nad zdarzeniami. Struktura instytucji musi wspierać adaptację, a nie jej zabraniać poprzez nadmierną biurokrację czy lęk przed zmianą. Ostatecznie przywództwo staje się sztuką konstytuowania sensu w świecie, który tego sensu nam nie ułatwia. Kultura nie jest przecież plakatem wiszącym na ścianie w biurze, lecz sposobem reagowania w momentach, gdy nikt nie ma gotowej odpowiedzi pod ręką. Wygrywa ten, kto zbudował instytucjonalną zdolność do korekty i potrafi zarządzać organizacją w sposób, który łączy techniczną precyzję kodu z głębokim zrozumieniem ludzkiej natury.

Milczenie kosztuje: Jak liderzy zabijają innowację

Właśnie tutaj objawia się centralna rola autentycznej komunikacji, którą Bachynski słusznie definiuje jako fundamentalne spoiwo każdej struktury społecznej. Z perspektywy współczesnej psychologii organizacji to właśnie jakość wymiany informacji rozstrzyga o tym, czy zasoby intelektualne zespołu swobodnie cyrkulują, czy też grzęzną w bagnie lęku i asekuracji. Przeglądy badań nad zjawiskiem employee voice, czyli kulturą organizacyjną zachęcającą pracowników do zabierania głosu zamiast wybierania taktycznego milczenia, nie pozostawiają złudzeń co do mechanizmów sterujących tym procesem. Decyzja o tym, czy pracownik podzieli się krytyczną uwagą, rzadko wynika z jego wrodzonego temperamentu, znacznie częściej jest zaś pochodną klimatu panującego w zespole. Gdy relacja z przełożonym jest obarczona ryzykiem, a przewidywane koszty mówienia prawdy przewyższają potencjalne korzyści, milczenie staje się najbardziej racjonalną strategią przetrwania. Organizacja, która uczy milczenia, nie buduje lojalności; buduje kosztowną ciszę.

W tym kontekście proste pytanie, które Bachynski wynosi niemal do rangi zasady ustrojowej – „A co ty o tym myślisz?" – przestaje być jedynie grzecznościowym ornamentem. Jest ono w istocie precyzyjnym narzędziem służącym do przełamywania asymetrii poznawczej, czyli sytuacji, w której lider operuje na niepełnych danych, bo podwładni filtrują przekaz z obawy przed reakcją. Lider, który pyta serio, a nie w sposób rytualny, otwiera obieg wiedzy niezbędny do przetrwania instytucji w zmiennym otoczeniu. Bez tego mechanizmu organizacja zaczyna żyć własnymi fantazjami na temat rzeczywistości, co nieuchronnie prowadzi do strategicznego odklejenia. Badania nad głosem pracowniczym potwierdzają, że milczenie i zabieranie głosu nie są prostymi przeciwieństwami na jednej skali, lecz odrębnymi zjawiskami psychologicznymi. Ich dynamika jest ściśle powiązana z poczuciem wpływu oraz bezpieczeństwa psychologicznego, które pozwala na błąd bez lęku przed natychmiastową egzekucją statusu.

Wiele współczesnych korporacji opowiada dziś o kulturze feedbacku z nabożeństwem godnym uroczystej liturgii, lecz równocześnie projektuje systemy oceny w sposób, który skutecznie knebluje usta. Taka organizacja przypomina salę koncertową, w której każdy muzyk otrzymał instrument, ale tylko jeden dźwięk wolno mu zagrać bezkarnie pod groźbą wykluczenia z orkiestry. Formalnie istnieje zespół, realnie mamy do czynienia jedynie z posłusznym, homogenicznym szumem, który nie generuje żadnej nowej wartości. Bachynski słusznie atakuje ten systemowy konformizm, ponieważ jest on nie tylko etycznie jałowy, ale przede wszystkim ekonomicznie zabójczy. Milczenie kosztuje – i jest to koszt mierzalny w utraconych innowacjach, niewykrytych na czas błędach oraz drastycznym obniżeniu jakości decyzji zarządczych. Przeglądy literatury przedmiotu dowodzą, że konsekwencje te mają charakter trwały i systemowy, a nie jedynie incydentalny.

To właśnie na tym tle mechanizmy unikania okazują się wyjątkowo trafną diagnozą współczesnego życia instytucjonalnego, którą autorka stawia z chirurgiczną precyzją. Widzi ona bowiem to, co wiele organizacji stara się zamaskować za pomocą kolorowych puf i owocowych czwartków: nie każda aktywność jest pracą istotną. Często spotkania, raporty i niekończące się analizy są jedynie eleganckimi ucieczkami przed niejednoznacznością, konfliktem oraz ryzykiem podjęcia realnej decyzji. Gdy pracownik topi swój dzień w dopieszczaniu detali bez końca, nierzadko broni się nie przed lenistwem, lecz przed lękiem, że efekt jego pracy odsłoni jego niepewność. W takim układzie perfekcjonizm przestaje służyć jakości, a staje się pancerzem chroniącym przed oceną w kulturze, która nie toleruje słabości.

Nie jest to jedynie intuicja publicystyczna, lecz diagnoza wspierana przez twarde dane medyczne i społeczne. Światowa Organizacja Zdrowia podtrzymuje, że burnout, czyli syndrom wynikający z chronicznego stresu w miejscu pracy, którym nie udało się skutecznie zarządzić, nie jest prywatną fanaberią jednostki. Ten punkt widzenia jest fundamentalny, ponieważ przesuwa ciężar odpowiedzialności z moralizowania pracowników na projektowanie zdrowego środowiska pracy. Jeżeli cynizm i spadek skuteczności są skutkiem źle zarządzanej presji, to mechanizmy obronne nie mogą być czytane wyłącznie jako wada charakteru. Bywają one racjonalnym objawem ustroju pracy, który premiuje pozory mobilizacji, a karze za autentyczne odsłonięcie trudności. Oficjalny raport APA z 2025 roku pokazuje, że niepewność zatrudnienia i szerzej pojęta niestabilność społeczno-ekonomiczna bezpośrednio degradują kondycję psychiczną kadr.

Z tego powodu Bachynski tak mocno akcentuje przywództwo jako maraton, co nie jest metaforą ozdobną, lecz konkretną teorią zarządzania energią zbiorową. Jeżeli lider nie potrafi segmentować wysiłku i chronić zespołu przed długotrwałą nadmobilizacją, sam staje się architektem wypalenia swoich ludzi. W tym sensie maksyma „Bądź w tej mili, w której jesteś” nabiera znaczenia niemal metodologicznego w kontekście planowania operacyjnego. Oznacza ona, że organizacja musi umieć przełożyć wielką strategię na sekwencję możliwych do uniesienia etapów, inaczej pracownicy tracą poczucie sprawstwa. Chroniczny stres, gdy nie jest poddawany mądrej moderacji, nie buduje odporności, lecz produkuje wyczerpanie i apatię. Kto tego nie rozumie, ten myli organizację z koszarami i strategię z megafonem, skazując się na dowodzenie armią cieni.

Z kolei figura spływu rwącą rzeką dobitnie pokazuje, czym w praktyce jest adaptacyjne przywództwo w warunkach wysokiej zmienności. Lider nie ma za zadanie udawać, że woda jest spokojna, lecz musi nauczyć zespół wiosłować tak, by nie spanikował on w obliczu bystrzy. Współczesne ujęcia deep uncertainty, czyli koncepcji głębokiej niepewności, w której nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy, podkreślają wagę strategii odpornych i elastycznych. Zamiast kultu sztywnych prognoz, sensowniejsza staje się pokora iteracji, czyli podejście polegające na

ciągłym testowaniu i poprawianiu działań w oparciu o nowe dane. Pozwala to organizacji na realne uczenie się, zamiast karmienia ego lidera iluzją pełnej kontroli nad żywiołem.

Bachynski przekłada ten skomplikowany aparat pojęciowy na język codzienności organizacyjnej i robi to z rzadko spotykaną trafnością. W świecie, w którym zmiana jest jedyną stałą, nie potrzebujesz kryształowej kuli ani proroków w drogich garniturach. Potrzebujesz załogi, która rozumie nurt, ufa swojemu przewodnikowi i zna procedury reakcji na niespodziewane przeszkody. Normalizacja niepewności, czyli uznanie, że brak stabilności jest naturalnym stanem współczesności, pozwala liderom przestać obiecywać nierealny spokój. Zamiast tego mogą skupić się na budowaniu instytucjonalnej zdolności do nieustannej adaptacji i korekty kursu. W świecie niestabilnym nie wygrywa ten, kto najgłośniej mówi o pewności, lecz ten, kto potrafi najszybciej wyciągać wnioski z własnych błędów.

Myślenie warunkowe: Nowa dyscyplina lidera w erze AI

W epoce gwałtownych wdrożeń systemów autonomicznych wątek dojrzałości organizacji staje się nie tylko istotny, ale wręcz palący dla przetrwania rynkowego. Raport OECD z 2025 roku rzuca na tę kwestię chłodne, analityczne światło, wskazując, że choć adopcja sztucznej inteligencji teoretycznie wspiera produktywność, to w praktyce firmy wciąż rozbijają się o twarde rafy barier kompetencyjnych. Instytucje te zderzają się z problemami ograniczonego dostępu do rzetelnej wiedzy, niską jakością posiadanych danych oraz, co najbardziej dotkliwe, z niedostatkiem odpowiednich zdolności organizacyjnych. Mówiąc nieco bardziej bezlitośnie, wiele współczesnych przedsiębiorstw kupuje obietnicę nowoczesnej technologii znacznie szybciej, niż jest w stanie zbudować kulturę zdolną tę technologię sensownie wchłonąć. Bachynski trafnie ostrzega przed takim infantylizmem technologicznym, w którym narzędzie mylone jest z gotową strategią sukcesu.

Sama technologia, choć skutecznie wyrównuje szanse na poziomie narzędziowym, w żadnym stopniu nie zastępuje zaufania, dyscypliny komunikacyjnej ani fundamentalnej odwagi decyzyjnej lidera. Organizacja, która decyduje się na wdrażanie AI bez równoległej pracy nad wewnętrzną kulturą, przypomina orkiestrę, która zakupiła najnowocześniejszą sekcję instrumentów elektronicznych, ale nie nauczyła się jeszcze wspólnie trzymać tempa. W tym właśnie miejscu wyjątkowo skutecznie broni się myślenie programistyczne, czyli zastosowanie logiki strukturalnej do podejmowania decyzji w warunkach chaosu i nadmiaru bodźców. Logika typu if, then, else nie ma w tym ujęciu bynajmniej fetyszyzować samego kodu ani redukować skomplikowanej natury człowieka do prostego algorytmu. Ma ona raczej uczyć myślenia warunkowego, czyli unikalnej

zdolności budowania precyzyjnych ścieżek działania w środowisku, gdzie pełna pewność jest zjawiskiem całkowicie niemożliwym.

Zamiast zadawać tradycyjne pytanie „co musimy zrobić?", nowoczesny lider zaczyna pytać „co zrobimy, jeśli zajdzie konkretny warunek, a co, jeśli sytuacja rozwinie się w innym kierunku?". Tego rodzaju strukturyzacja procesów myślowych posiada ogromną wartość zwłaszcza w systemach wysokiego ryzyka, ponieważ skutecznie zmniejsza koszt paraliżu decyzyjnego. Pozwala ona zespołom znacznie szybciej przełączać się na wariant alternatywny, gdy pierwotne założenia przestają przystawać do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. W debatach o głębokiej niepewności właśnie takie podejście jest dziś traktowane jako znacznie bardziej racjonalne niż naiwna wiara w jeden, rzekomo optymalny scenariusz rozwoju wypadków. Wszak brak decyzji nie jest neutralnością, lecz stanowi pasywny wybór jednej z najgorszych dostępnych opcji, co w dobie AI bywa błędem kosztownym i nieodwracalnym.

Warto przy tym dodać, że logika warunkowa posiada również niezwykle istotny wymiar prawny oraz rygorystyczny aspekt governance. W organizacjach działających w sposób odpowiedzialny nie wystarczy już bowiem polegać na mętnej intuicji zarządzających, która rzadko wytrzymuje próbę czasu. Trzeba móc w sposób klarowny wykazać, że istniały wcześniej przewidziane warianty działania, precyzyjne zasady eskalacji ryzyka oraz obiektywne kryteria zmiany dotychczasowego kursu. Myślenie programistyczne, rozumiane jako ustrukturyzowane projektowanie reakcji, sprzyja właśnie temu rodzajowi odpowiedzialności proceduralnej, która staje się fundamentem nowoczesnego zarządzania. Takie podejście nie usuwa wprawdzie niepewności materialnej, niemniej jednak skutecznie zmniejsza destrukcyjną arbitralność w podejmowaniu kluczowych dla firmy kroków.

Arbitralność bywa bowiem jednym z najdroższych kosztów organizacyjnych, ponieważ niszczy zaufanie wewnątrz zespołu znacznie szybciej niż jakikolwiek błąd merytoryczny popełniony w dobrej wierze. Na tym tle model Buy, Hold, Sell pokazuje swoją pełną ostrość i przydatność jako narzędzie nawigacyjne w świecie permanentnej zmiany. Kategoria Buy stanowi w tym układzie afirmację potencjału, gdzie lider świadomie inwestuje nie w to, co jest już procesem skończonym, lecz w to, co może rozwinąć się w trwałą przewagę. W warunkach rewolucji kompetencyjnej, nierozerwalnie związanej z rozwojem systemów inteligentnych, takie podejście zyskuje na wadze, stając się teorią inwestowania w trajektorię uczenia się. Bariery adopcji AI, czyli przeszkody wynikające z braków kulturowych i kompetencyjnych, uświadamiają nam, że strategiczny lider nie może jedynie kupować gotowych umiejętności z rynku.

Prawdziwie skuteczny zarządca będzie budował te kompetencje wewnątrz, identyfikując ludzi, którzy posiadają rzadką zdolność rośnięcia szybciej, niż zmienia się ich bezpośrednie środowisko

pracy. Z kolei kategoria Hold jest pojęciem znacznie subtelniejszym, niż skłonni są sądzić menedżerowie zakochani w micie nieustannego, widowiskowego skoku wzrostowego. Bachynski słusznie dowartościowuje tych pracowników, którzy nie muszą być postaciami pierwszoplanowymi, aby pozostawać absolutnie niezbędnymi dla zachowania ciągłości operacyjnej. To właśnie oni zapewniają organizacji standard, spójność oraz bezcenną pamięć instytucjonalną, bez której każda innowacja staje się jedynie chaotycznym ruchem pozbawionym celu. W kulturach zafascynowanych wyłącznie krótkotrwałym gwiazdorstwem bardzo łatwo jest ich przeoczyć, co zazwyczaj kończy się bolesną utratą stabilności w najmniej odpowiednim momencie.

Z punktu widzenia odporności organizacyjnej tacy pracownicy są odpowiednikiem dobrze nastrojonej sekcji rytmicznej, która trzyma w ryzach całą kompozycję. Bez nich całość traci swój fundament, nawet jeśli w pierwszym rzędzie stoją najwyższej klasy wirtuozi i wizjonerzy technologii. W świecie ciągłej zmiany stabilność nie jest bynajmniej brakiem ambicji, lecz stanowi dobro strategiczne o najwyższym priorytecie dla przetrwania. Najbardziej drażliwa pozostaje oczywiście kategoria Sell, ale właśnie z tego powodu trzeba jej bronić z największą intelektualną precyzją i etyczną uwagą. Autorka nie proponuje tutaj bezdusznego traktowania ludzi jak pozycji w arkuszu kalkulacyjnym, co byłoby zaprzeczeniem nowoczesnego humanizmu. Przeciwnie, podkreśla ona konieczność głębokiej znajomości pracownika, udzielania uczciwego feedbacku oraz rozważenia przesunięcia danej osoby na inną, bardziej adekwatną rolę.

Teza Bachynski brzmi jednak nad wyraz jasno: istnieją sytuacje, w których niedopasowanie ma charakter trwały i dalsze inwestowanie nie służy już nikomu. Z perspektywy ekonomicznej jest to po prostu racjonalne ograniczanie kosztu złej alokacji zasobów, co pozwala organizacji zachować żywotność. Z perspektywy etycznej, pod warunkiem zachowania godności i procedur, może to być działanie znacznie bardziej uczciwe niż uporczywe przedłużanie szkodliwej fikcji. Najgorzej bowiem funkcjonuje taka organizacja, która pod pozorem źle pojętego humanizmu konserwuje chroniczną nieskuteczność i przerzuca jej ciężar na barki najbardziej zaangażowanych członków zespołu. Kultura nie jest plakatem; kultura jest sposobem reagowania, gdy nikt nie ma gotowej odpowiedzi, a stare mapy przestają pasować do nowego terenu.

Cały prezentowany model prowadzi nas do tezy znacznie większej niż zwykła pochwała adaptacyjności w obliczu technologicznego przełomu. Bachynski broni nowego typu rozsądku organizacyjnego, który nie opiera się na pysze przewidywania przyszłości, lecz na budowaniu realnej zdolności do reagowania. Nie jest to model, który myli autorytet z głośnością przekazu, lecz taki, który potrafi synchronizować różnice i czerpać z nich siłę. Nie uspokaja on ludzi iluzją pełnej kontroli nad światem, lecz daje im solidną strukturę sensownego działania pośród wszechobecnej niepewności. To jest właśnie punkt, w którym jej myśl spotyka się ze współczesnym paradygmatem

naukowym, odrzucającym linearne modele zarządzania. Dzisiaj coraz trudniej utrzymać powagę teorii, które obiecują pełną sterowność świata, gdyż świat realny jest złożony, zmienny i warunkowy zarazem.

Dyrygentura sensu: Jak liderzy zarządzają niepewnością w erze AI

Spoglądając na projekt Bachynski przez pryzmat governance, czyli systemów sprawowania władzy i nadzoru w organizacjach, dostrzegamy wyraźnie, że jej praca wykracza daleko poza ramy zwykłego traktatu o sprawności menedżerskiej. Autorka kreśli wizję nowego ładu instytucjonalnego, skrojonego na czasy, w których przewaga rynkowa przestaje być pochodną samego dostępu do technologii, a staje się wynikiem jakości odpowiedzi na zmienność. Dziś, jak słusznie zauważa OECD, barierą dla adopcji sztucznej inteligencji nie są wyłącznie wysokie koszty, lecz przede wszystkim deficyty kompetencyjne oraz paraliżująca niepewność co do realnego zwrotu z inwestycji. W tym krajobrazie technologia przestaje być panaceum, stając się raczej katalizatorem, który bezlitośnie obnaża braki w gotowości cyfrowej i organizacyjnej. Kto tego nie rozumie, ten myli organizację z koszarami, a strategię z megafonem.

Sztuczna inteligencja nie rozwiązuje problemu niepewności, lecz go uwypukla, działając niczym soczewka skupiająca tendencje istniejące już w strukturach. Narzędzie to jedynie przyspiesza procesy, które i tak zachodzą wewnątrz firmy: w dojrzałych instytucjach stymuluje ono zbiorowe uczenie się, natomiast w tych źle zarządzanych jedynie potęguje chaos. Właśnie dlatego figura lidera jako dyrygenta nabiera w epoce algorytmów tak uderzającej aktualności. NIST w swoim AI Risk Management Framework, czyli zestawie wytycznych do zarządzania ryzykiem systemów AI, podkreśla, że bezpieczeństwo technologii wymaga nie tylko filtrów i kodów, ale przede wszystkim transparentności i krytycznego namysłu. Zarządzanie ryzykiem staje się zatem funkcją governance, wymagającą odpowiedzialności za kontekst, w jakim maszyna generuje swoje wyniki, oraz za skutki, jakie te wyniki wywołają w świecie rzeczywistym.

Nie wystarczy przecież posiadać systemów zdolnych do błyskawicznego generowania odpowiedzi, jeśli sama organizacja nie potrafi nadać im sensu ani wyznaczyć im etycznych granic. Dyrygentura w ujęciu Bachynski nie jest jedynie estetycznym ozdobnikiem, lecz twardą kategorią operacyjną, porządkującą relacje między danymi a ludzkim osądem. Lider nie ma tu dominować nad instrumentami, lecz ustanawiać reguły gry, dzięki którym wielość funkcji i kompetencji nie przeobrazi się w kosztowną kakofonię. W tej perspektywie autentyczna komunikacja staje się fundamentem legalności kulturowej, nawet jeśli nikt wprost nie odwołuje się do paragrafów.

Kultura nie jest plakatem, lecz sposobem reagowania w sytuacjach, gdy nikt nie posiada gotowej odpowiedzi, a presja czasu wymusza natychmiastowe działanie.

Tam, gdzie brakuje jasności co do celów i zakresu odpowiedzialności, niemal natychmiast pojawia się zjawisko, które nauka o organizacjach definiuje jako milczenie organizacyjne (ang. silence), czyli systemowe powstrzymywanie się pracowników od zabierania głosu. Przeglądy Annual Review dowodzą, że owa cisza nie dotyczy jedynie niewypowiedzianych pomysłów na innowacje, lecz obejmuje także przemilczanie błędów i zachowań naruszających standardy moralne. Jest to zjawisko niezwykle groźne, gdyż organizacja, która uczy milczenia, nie buduje lojalności, lecz tworzy kosztowną barierę informacyjną. Brak przepływu informacji o nieprawidłowościach sprawia, że instytucja traci zdolność do wczesnego wykrywania zagrożeń, co w świecie AI może mieć skutki katastrofalne. Milczenie kosztuje bowiem znacznie więcej niż najtrudniejsza prawda wypowiedziana w odpowiednim momencie.

Organizacja, która nie potrafi wytworzyć bezpiecznych warunków do mówienia prawdy, w istocie sama amputuje sobie zmysły niezbędne do przetrwania w niestabilnym otoczeniu. W świecie niepewności najdroższe okazują się te zagrożenia, które zostały przemilczane, uderzając z pełną siłą dopiero wtedy, gdy koszt ich korekty staje się astronomiczny. Z tego powodu proste pytanie „A co ty o tym myślisz?" należy traktować jako instrument ustrojowy, a nie tylko psychologiczny gest mający poprawić atmosferę w zespole. W modelu Bachynski autentyczna komunikacja polega na budowaniu struktur, w których informacja może swobodnie płynąć do centrum władzy, nawet jeśli jest dla niego skrajnie niewygodna. Współczesne badania nad głosem pracowniczym potwierdzają, że ludzie mówią chętniej tam, gdzie spodziewają się sprawiedliwego traktowania i braku odwetu.

Z perspektywy ekonomicznej takie podejście jest po prostu racjonalną strategią redukcji kosztów błędnych decyzji, które w dobie AI mogą być replikowane z przerażającą prędkością. Patrząc z kolei z punktu widzenia antropologii, czyli nauki o człowieku i jego kulturze, chodzi o uznanie, że pracownik nie jest jedynie bezdusznym wykonawcą procedur, lecz nośnikiem cennej wiedzy ukrytej, lokalnej i kontekstowej. Perspektywa prawna natomiast wskazuje, że tylko w takim środowisku istnieje realna szansa na ujawnienie nieprawidłowości, zanim te przekształcą się w szkodę systemową o nieodwracalnych skutkach. Mechanizmy unikania, które Bachynski opisuje jako psychologiczne ucieczki od trudnych emocji i odpowiedzialności, zyskują tu zatem zupełnie nową, instytucjonalną warstwę znaczenia. Nie są one jedynie słabością charakteru jednostki, lecz często logicznym i w pełni przewidywalnym symptomem wadliwego projektowania procesów pracy.

WHO przypomina, że wypalenie zawodowe jest syndromem wynikającym z chronicznego stresu, którym organizacja nie zdołała skutecznie zarządzić, co nadaje kwestiom zdrowia psychicznego charakter prewencyjny. To rozpoznanie jest wyjątkowo bezlitosne dla wielu modnych narracji

menedżerskich, które próbują przerzucić całą odpowiedzialność za dobrostan na barki pracownika. Jeżeli środowisko pracy systemowo produkuje przeciążenie, lęk i stan permanentnej pilności, to ucieczka w pozorowaną aktywność czy perfekcjonizm staje się racjonalną strategią obronną. Część zachowań, które na pierwszy rzut oka wyglądają jak brak zaangażowania, okazuje się w istocie próbą przetrwania w źle zaprojektowanym systemie. Bachynski unika tu jednak taniego moralizmu, zachowując analityczny dystans do obu stron relacji i punktując systemowe źródła apatii.

Jej ujęcie jest dojrzalsze, ponieważ nakłada na lidera obowiązek widzenia zarówno odpowiedzialności jednostkowej, jak i tej architektonicznej, związanej z kształtowaniem struktur. Przywódca musi potrafić rozpoznać, kiedy pracownik unika działania z lęku, kiedy z braku kompetencji, a kiedy dlatego, że organizacja karze za odwagę. To właśnie w tym punkcie zarządzanie spotyka się z kulturą i ładem instytucjonalnym, tworząc fundament pod realną odporność firmy. Nie wystarczy bowiem apelować do charakteru ludzi i oczekiwać od nich heroizmu, jeśli system premiuje konformizm i ukrywanie rzeczywistych problemów. Trzeba po prostu przestać karać pracowników za ich kontakt z rzeczywistością, nawet jeśli ta rzeczywistość bywa dla zarządu bolesna.

Z tego samego powodu metafora przywództwa jako maratonu ma dziś znacznie większą wagę niż popularne, lecz często powierzchowne hasła o zarządzaniu energią osobistą. W świetle współczesnej wiedzy o stresie zawodowym i gwałtownej zmianie technologicznej chodzi tu przede wszystkim o obronę ciągłości zdolności poznawczej całej organizacji. APA, czyli Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne, raportuje w swoich analizach, że niepewność ekonomiczna pozostaje jednym z najsilniejszych źródeł stresu, skutecznie paraliżującym potencjał twórczy zespołów. WHO z kolei konsekwentnie podkreśla, że praca może być czynnikiem ochronnym dla zdrowia psychicznego, pod warunkiem że nie staje się źródłem systemowej degradacji i chronicznego wyczerpania. W świecie niestabilnym nie wygrywa ten, kto najgłośniej mówi o pewności, lecz ten, kto zbudował instytucjonalną zdolność do nieustannej korekty kursu.

Architektura reakcji: Jak zarządzać w epoce niepewności

Bachynski przekłada te obserwacje na język praktyki organizacyjnej, w której tempo przestaje być detalem operacyjnym, a staje się kategorią strategiczną i moralną zarazem. Lider, który permanentnie zarządza przez stan alarmu, nie buduje odporności, lecz wytwarza biologiczne i poznawcze zużycie własnej instytucji. Zespół wyniszczony nie staje się bardziej adaptacyjny tylko dlatego, że ktoś postanowił udekorować jego wyczerpanie szlachetnym słowem „ambicja”. Metafora

spływu rwącą rzeką pozostaje tu głęboko aktualna, gdyż jej siła bierze się z rozbijania fetyszu linearnych planów bez popadania w kult czystej improwizacji. W tym nurcie celem nie jest kontrola wody, lecz opanowanie rzemiosła utrzymania się na powierzchni. Tempo strategiczne, czyli zarządzanie szybkością pracy jako kategorią moralną unikającą stanu alarmowego, zapobiega bowiem zużyciu zespołu.

OECD, opisując bariery adopcji AI, czyli przeszkody we wdrażaniu sztucznej inteligencji wynikające z braków kompetencyjnych i kulturowych, wskazuje na niepewność co do przypadków użycia, kompetencji i zwrotu z inwestycji. To dokładnie ten typ sytuacji, w którym strategie przygotowujące organizację do manewru i wariantu alternatywnego stają się sensowniejsze od ślepej wiary w jedną trajektorię. Bachynski słusznie broni wyprzedzającego przygotowania, zauważając przy tym, że nie uczysz się wiosłować dopiero wtedy, gdy tratwa uderza o skałę. Uczysz się wcześniej, bo inaczej nurt odbiera ci czas niezbędny na jakąkolwiek sensowną naukę. Dla współczesnych instytucji oznacza to konieczność budowania kompetencji i granic odpowiedzialności, zanim nadejdzie moment najwyższej presji.

Myślenie programistyczne, czyli zastosowanie logiki strukturalnej do podejmowania decyzji w warunkach chaosu, funkcjonuje w tym układzie jako rodzaj świeckiej metodologii roztropności. Logika if, then, else nie redukuje świata do prostych binariów, lecz wymusza zdyscyplinowane rozpisywanie warunków, konsekwencji oraz dostępnych alternatyw. NIST AI RMF podkreśla potrzebę krytycznego namysłu nad kontekstem, funkcjami governance i zarządzaniem ryzykiem w całym cyklu życia systemów AI. Bachynski przenosi tę samą intuicję na grunt decyzji przywódczych, sugerując, że choć nie możesz znać całej przyszłości, możesz budować architekturę reakcji. Nie usuniesz niepewności, ale ograniczysz arbitralność, jeśli z góry określisz, co robisz przy spełnieniu danego warunku.

To myślenie jest zarazem techniczne, ekonomiczne i prawne, bo sprzyja przewidywalności procesowej nawet wtedy, gdy przewidywalność materialna pozostaje ograniczona. Model Buy, Hold, Sell ujawnia natomiast antropologiczną odwagę autorki, rzucając wyzwanie organizacjom, które mówią o ludziach językiem czułości, lecz zarządzają nimi językiem uników. Wiele współczesnych instytucji tkwi w pułapce lingwistycznego sentymentalizmu, który maskuje fundamentalny brak decyzyjności w sytuacjach kryzysowych. Bachynski odrzuca tę hipokryzję, proponując w zamian trzeźwą ocenę kapitału ludzkiego, która jest zgodna z realnymi potrzebami organizacji. W świecie ruchomych piasków jasność staje się formą szacunku, która waży znacznie więcej niż komfort mglistych obietnic.

W tej triadzie kategoria Buy oznacza dostrzeżenie potencjału i gotowość do realnej inwestycji w rozwój konkretnych kompetencji. Hold oznacza uznanie wartości stabilności, ciągłości i rzetelności,

czyli cech często pomijanych w pogoni za radykalną innowacją. Sell oznacza natomiast przyjęcie do wiadomości, że nie każde dopasowanie da się uratować i że przeciąganie fikcji szkodzi całej wspólnocie pracy. OECD podkreśla rolę kwalifikacji dla skutecznego wykorzystania AI, co wzmacnia tezę, że polityka talentowa nie może ograniczać się do biernego administrowania etatami. Musi być aktywną polityką alokacji, rozwoju, ochrony i czasem trudnego rozstania, bo inaczej organizacja konserwuje jedynie przypadkowość.

Szczególnie interesująca jest obrona kategorii Hold, ponieważ współczesna kultura korporacyjna zbyt łatwo utożsamia wartość wyłącznie z hiperwidocznym, gwałtownym wzrostem. Bachynski trafnie przypomina, że organizacje nie są stadionami dla permanentnego konkursu gwiazd, lecz ustrojami potrzebującymi tych, którzy utrzymują standard i pamięć proceduralną. To właśnie tacy ludzie zapewniają stabilność wykonania i powtarzalność jakości, które pozwalają całości funkcjonować w okresach intensywnej transformacji. W epoce wdrożeń AI tacy pracownicy stają się często głównymi nośnikami instytucjonalnej ciągłości, bez których technologia zawisa w próżni. Bez nich kultura traci grunt, a innowacja zostaje uwięziona między początkowym entuzjazmem a ostateczną dezorganizacją.

To jedna z najrozsądniejszych i zarazem najbardziej niedocenianych tez autorki, gdyż źle pojęta fascynacja „talentem wysokiego lotu" często niszczy organizacje skuteczniej niż przeciętność. Podkopuje ona bowiem szacunek dla tych, którzy dzień po dniu podtrzymują działanie całości poprzez swoją cichą i rzetelną kompetencję. Najostrzej brzmi oczywiście kategoria Sell, ale warto podkreślić, że w dojrzałym ujęciu nie oznacza ona brutalizacji stosunku pracy. Oznacza ona raczej koniec zarządczej fikcji i początek instytucjonalnej uczciwości wobec wszystkich zaangażowanych stron. Jeżeli komunikacja była jasna, feedback uczciwy, a alternatywy rozważone, rozstanie może być decyzją bardziej etyczną niż konserwowanie chronicznej nieskuteczności.

W porządku instytucjonalnym dobro wspólne zespołu nie jest kategorią sentymentalną, lecz warunkiem jego dalszego, sprawnego działania. Bachynski rozumie coś, co w debatach publicznych często tonie pod falą łatwych moralnych odruchów: współczucie nie polega na wiecznym odsuwaniu decyzji. Współczucie polega na przeprowadzeniu procesu w sposób przewidywalny, godny i całkowicie pozbawiony obłudy wobec pracownika. Jeżeli zatem zapytać o współczesny paradygmat naukowy, w którym myśl ta znajduje najmocniejsze oparcie, odpowiedź brzmi następująco: jest to paradygmat odporności adaptacyjnej, bezpieczeństwa psychologicznego oraz governance opartego na transparentności i odpowiedzialności w nieprzewidywalnym świecie.

W takim świecie nie wygrywa organizacja najbardziej zachwycona własną narracją, lecz ta, która potrafi słyszeć własnych ludzi i mierzyć własne tempo. Głos pracowniczy, czyli kultura organizacyjna zachęcająca do dzielenia się wiedzą zamiast taktycznego milczenia, staje się tu

kluczowym zasobem informacyjnym. Wygrywa instytucja, która rozpoznaje uniki, inwestuje w potencjał i wdraża pokorę iteracji, polegającą na ciągłym testowaniu działań zamiast trzymania się sztywnego planu. To właśnie czyni z Bachynski autorkę ważną, gdyż nie obiecuje ona taniego komfortu, lecz broni rozsądku przeciwko konformizmowi. W ostatecznym rachunku jej propozycja polega na odmowie współczesnemu przywództwu prawa do intelektualnego lenistwa.

Autorka nie pozwala liderowi ukryć się ani za technologią, ani za procedurą, ani za narcystycznym mitem własnej wyjątkowości. Każe mu natomiast stanąć wobec rzeczywistości takiej, jaka jest: zmiennej, wielowarstwowej i przeciążonej informacyjnie oraz psychologicznie. Jej metafory nie są wyłącznie efektownymi figurami stylistycznymi, lecz narzędziami dyscypliny poznawczej, służącymi do nawigowania w tej złożoności. Lider jako dyrygent nie ma zagłuszać orkiestry, lecz wydobywać z niej ład poprzez harmonizowanie różnorodnych głosów. Przewodnik na rwącej rzece nie obiecuje spokojnej wody, lecz uczy załogę, jak nie utonąć w bystrzu podczas największego nurtu.

Lider jako maratończyk nie myli heroizmu z długowieczną skutecznością, lecz zarządza wysiłkiem tak, by organizacja nie wykrwawiła się przed metą. Podobnie lider myślący programistycznie nie udaje wszechwiedzy, lecz buduje warunki sensownego wyboru tam, gdzie przyszłość rozwidla się szybciej, niż da się ją opisać. Bachynski uderza w najgroźniejszy przesąd współczesnego zarządzania, czyli w przekonanie, że niepewność jest czymś przejściowym, co wkrótce minie. Normalizacja niepewności, czyli uznanie braku stabilności za naturalny i stały stan organizacji, pozwala liderom skupić się na budowaniu realnej zdolności do adaptacji. Niepewność nie jest już wypadkiem przy pracy, lecz stała się samą materią pracy w nowoczesnym świecie. Brak decyzji nie jest neutralnością, lecz pasywnym wyborem jednej z najgorszych dostępnych opcji.

Etyka trzeźwości: Jak sterować organizacją w rwącym nurcie zmian

Kto wciąż z uporem wyczekuje powrotu świata przewidywalnego i prostego, ten przypomina dowódcę, który domaga się absolutnej ciszy na polu bitwy, zanim w ogóle zacznie rozważać kolejny ruch. To fundamentalne nieporozumienie, bowiem rzeczywistość nie ma najmniejszego obowiązku dopasowywać się do psychicznego komfortu przywódcy ani tym bardziej składać mu raportów z wyprzedzeniem. W tym nowym paradygmacie, który Bachynski nazywa normalizacją niepewności, czyli uznaniem, że brak stabilności jest naturalnym i stałym stanem współczesnych organizacji, jedyną drogą jest akceptacja chaosu. Można by tę zasadę streścić jednym, niemal brutalnym bon motem: pewność usypia czujność, a czujność jest jedynym fundamentem, na którym można

budować realną przewagę konkurencyjną. Wygrywa nie ten, kto obiecuje zespołowi nierealny spokój, lecz ten, kto potrafi utrzymać sens i kierunek pośród najsilniejszych wstrząsów.

Najbardziej elegancka intelektualnie pozostaje u Bachynski obrona przywództwa rozumianego jako sztuka koordynacji, a nie jako narcystyczne widowisko rozbuchanego ego. Współczesna kultura organizacyjna bywa niebezpiecznie zauroczona figurą lidera totalnego, który rzekomo wszystko rozumie, wszystko przewiduje i nad wszystkim sprawuje absolutną kontrolę. To mit tyleż atrakcyjny dla mediów biznesowych, co destrukcyjny dla samej tkanki instytucji, prowadzący nieuchronnie do paraliżującego mikrozarządzania. W praktyce taka postawa skutkuje albo sakralizacją stanowiska, albo produkowaniem gęstej ciszy wokół centrum decyzyjnego, gdzie nikt nie odważy się zakwestionować wizji szefa. Tymczasem metafora dyrygenta przypomina o rzeczy fundamentalnej, choć dla wielu menedżerów wciąż boleśnie upokarzającej w swojej prostocie.

Lider nie musi, a wręcz nie powinien umieć grać na każdym instrumencie w swojej orkiestrze, musi natomiast precyzyjnie wiedzieć, kiedy i po co mają zagrać inni. Władza, która nie wykształciła w sobie umiejętności słuchania, produkuje jedynie męczący hałas, a nie pożądaną harmonię, która jest warunkiem skutecznego działania. Lider nie jest najmocniejszym ani najgłośniejszym dźwiękiem w organizacji, lecz tym, kto nadaje sens brzmieniu całości i dba o właściwe proporcje. Jest to myśl głęboko ekonomiczna, gdyż mówi o komplementarności funkcji, ale zarazem antropologiczna, bo uznaje, że człowiek wnosi do instytucji unikalną perspektywę, której centrum samo nie wytworzy. Jest wreszcie myślą prawną, ponieważ skutecznie ogranicza pokusę arbitralności i przywraca pojęcie odpowiedzialności za warunki, w jakich odbywa się codzienne współdziałanie.

Autentyczna komunikacja w tym modelu jest czymś znacznie poważniejszym niż zestawem generycznych rad dla osób występujących na scenie podczas korporacyjnych eventów. Bachynski trafnie rozpoznaje, że to właśnie komunikacja rozstrzyga o statusie prawdy w organizacji i decyduje o tym, czy wiedza krąży w niej swobodnie. Głos pracowniczy, czyli kultura organizacyjna zachęcająca do zabierania głosu i dzielenia się wiedzą zamiast wybierania taktycznego milczenia, staje się tu kluczowym aktywem. Organizacja, która uczy milczenia, nie buduje lojalności, lecz buduje kosztowną ciszę, w której giną najważniejsze sygnały ostrzegawcze. Gdzie brakuje odwagi, by wyjaśnić ludziom realne ryzyko, tam rozkwita infantylizm zarządczy, który traktuje pracowników jak dzieci, a skutki tego później nazywa oporem wobec zmiany. Jasność jest w istocie aktem głębokiego szacunku, ponieważ to, czego lider nie nazwie uczciwie, organizacja natychmiast nazwie plotką.

Kiedy ludzie nie znają odpowiedzi na pytanie „dlaczego”, zaczynają niemal instynktownie sabotować pytanie „jak”, co prowadzi nas do kwestii mechanizmów unikania. Stanowią one

najbardziej bezlitosne lustro, jakie Bachynski podstawia współczesnym instytucjom, obnażając ich strukturalne słabości i lęki przed realnym działaniem. Autorka nie zatrzymuje się na banalnym przeciwstawieniu pracowitości i lenistwa, lecz widzi znacznie więcej: organizacje produkujące całe systemy eleganckiego, biurokratycznego uniku. Spotkanie zastępuje decyzję, raport zastępuje odpowiedzialność, a perfekcjonizm staje się wygodną wymówką, by nigdy nie uznać projektu za ostatecznie skończony. Nikt formalnie nie odmawia wykonania zadania, a jednak pożądane działanie nie następuje, uwięzione w gąszczu procedur i pozornych aktywności, które dają jedynie złudzenie postępu.

Unik nie jest zazwyczaj prostą ucieczką od wysiłku fizycznego, lecz ucieczką od ryzyka psychicznego i możliwości publicznej porażki przed całym zespołem. Jest to forma ochrony przed koniecznością wystawienia własnego osądu na cudzą ocenę, co w kulturach opartych na rywalizacji bywa skrajnie obciążające. Można by to zamknąć w kilku twardych maksymach: nie każde zajęcie jest pracą ważną, a ruch, choćby najbardziej intensywny, nie zawsze oznacza realny postęp. Spotkanie bywa często najbardziej elegancką formą odwlekania trudnej decyzji, a perfekcjonizm to nic innego jak lęk ubrany w garnitur najwyższej jakości. Raportowanie bez jasnego rozstrzygnięcia jest jedynie teatrem działania, który pochłania zasoby, nie dając w zamian żadnej realnej wartości dodanej ani poczucia sprawstwa.

Warto przy tym zachować sceptycyzm wobec łatwego moralizowania, gdyż w wielu organizacjach mechanizm unikania nie jest jedynie wadą charakteru poszczególnych jednostek. Bywa on logiczną i racjonalną odpowiedzią na kulturę, która surowo karze za każde ryzyko, a jednocześnie premiuje pozory bezpieczeństwa i stabilności. Kiedy człowiek widzi, że prawda jest kosztowna, milczenie staje się strategią przetrwania, a kiedy błąd oznacza stygmat, perfekcjonizm staje się maską obronną. Bachynski okazuje się tu autorką znacznie dojrzalszą niż rzesze kaznodziejów efektywności, ponieważ nie rozgrzesza lęku, ale precyzyjnie wskazuje jego instytucjonalne źródła. Pozwala to przesunąć pytanie z poziomu „dlaczego ludzie nie dowożą” na poziom znacznie bardziej niewygodny: jaką kulturę zbudowaliśmy, że ludzie boją się mówić?

Cały model Buy, Hold, Sell domyka tę antropologiczną diagnozę, oferując ramę z pozoru chłodną, lecz w rzeczywistości znacznie bardziej humanistyczną niż deklaracje HR. Buy oznacza, że lider dostrzega potencjał tam, gdzie inni widzą jedynie niedokończoną formę, co jest aktem inwestycji i głębokiego zaufania do drugiego człowieka. Hold to natomiast rehabilitacja stabilności, tak często pogardzanej przez współczesny kult nieustannej, widowiskowej zmiany i agresywnej ekspansji na nowe rynki. Nie każdy musi być gwiazdą, by być filarem instytucji, a organizacja stoi spokojną rzetelnością tych, którzy codziennie utrzymują jej ciężar bez blasku fleszy. Stabilność też jest

wynikiem, choć rzadko trafia na pierwsze strony gazet, stanowiąc o długofalowej odporności całego systemu na zewnętrzne wstrząsy.

Wreszcie Sell – najbardziej drażliwy moment, uderzający w złudzenie, że każdą relację zawodową da się uratować odpowiednią dawką dobrej woli i cierpliwości. Bachynski mówi coś trudnego, ale koniecznego: nie każde niedopasowanie daje się naprawić, a przeciąganie fikcyjnej współpracy nie jest wcale formą współczucia. Jest to raczej egoistyczne odkładanie kosztu, który i tak ostatecznie zapłaci ktoś inny, często cały zespół obciążony dysfunkcyjną relacją jednego z członków. Miękkość pozbawiona jasnych granic bywa po prostu inną, bardziej subtelną postacią niesprawiedliwości wobec tych, którzy pracują rzetelnie i zgodnie z wartościami firmy. Współczucie nie polega na unikaniu trudnej decyzji o rozstaniu, lecz na przeprowadzeniu jej w sposób godny, bez upokorzenia i bez zbędnego kłamstwa.

Dzisiejsze organizacje często żyją w stanie permanentnego finału, gdzie wszystko jest pilne, krytyczne i domaga się natychmiastowej, pełnej mobilizacji wszystkich dostępnych zasobów. To zaś oznacza, że w praktyce nic nie zachowuje właściwej miary, a pojęcie priorytetu przestaje istnieć, zastąpione przez chaos i narastające zmęczenie. Bachynski proponuje tu tempo strategiczne, czyli zarządzanie szybkością pracy jako kategorią moralną, co pozwala uniknąć biologicznego i poznawczego zużycia całego zespołu. Lider ma trzymać w polu widzenia metę, ale nie może kazać ludziom biec na granicy wytrzymałości przez cały czas trwania wieloletniego projektu. Zespół wypalony nie jest grupą bohaterów, lecz smutnym rachunkiem wystawionym za cudze, skrajnie nieodpowiedzialne i krótkowzroczne dowodzenie, które pomyliło sprint z maratonem.

Maksyma „bądź w tej mili, w której jesteś” brzmi prosto, ale kryje w sobie ogromną dyscyplinę umysłową i obronę uwagi przed postępującym rozpadem. W tym samym kluczu należy czytać metaforę spływu rwącą rzeką, która nie służy romantyzacji chaosu, lecz przyjęciu twardego faktu zmienności otoczenia. Łódź, która nie steruje aktywnie, bardzo szybko zaczyna być sterowana przez sam nurt wody, co jest jedną z najtrafniejszych figur nowoczesnego zarządzania. Łączy ona w sobie pokorę wobec sił, których nie kontrolujemy całkowicie, ze sprawczością, która nie pozwala tej prawdzie zamienić się w paraliżującą bezradność. Niepewności nie da się usunąć z równania biznesowego, ale można ją oswoić poprzez staranne przygotowanie i budowanie instytucjonalnej odporności na nieuchronne wstrząsy.

Można by wręcz powiedzieć, że Bachynski proponuje tu etykę trzeźwości, odrzucając zarówno mit wszechmocy lidera, jak i wygodne alibi w postaci wszechobecnego chaosu. Lider nie ma prawa twierdzić, że nic nie dało się zrobić, jeżeli wcześniej nie zbudował załodze odpowiednich narzędzi reakcji na kryzys. Dlatego myślenie programistyczne, czyli zastosowanie logiki strukturalnej if-then-else do podejmowania decyzji, okazuje się nie tylko techniką, lecz wręcz filozofią

odpowiedzialności. Logika ta porządkuje nie tyle sam nieprzewidywalny świat, ile naszą ludzką, często emocjonalną i chaotyczną reakcję na bodźce płynące z otoczenia. W warunkach głębokiej niepewności nie chodzi o to, by wiedzieć wszystko, lecz by nie zastygnąć w bezruchu tylko dlatego, że brakuje nam kompletu danych.

Brak decyzji nie jest neutralnością, lecz pasywnym wyborem jednej z najgorszych możliwych opcji, która zazwyczaj generuje najwyższe koszty w dłuższej perspektywie czasowej. Złożoność współczesnych systemów nie usprawiedliwia paraliżu decyzyjnego, lecz wymusza na nas stworzenie znacznie lepszej, bardziej elastycznej struktury myślenia o problemach. Pokora iteracji, czyli praktyka polegająca na ciągłym testowaniu i poprawianiu działań zamiast trzymania się sztywnego planu, pozwala organizacji na realne uczenie się. Jeżeli zajdzie określony warunek, podejmujemy zaplanowane działanie; jeżeli nie, natychmiast wchodzimy na ścieżkę alternatywną, zachowując dynamikę i kontrolę nad kierunkiem spływu. Ostatecznie przywództwo to nieustanna korekta kursu w świecie, który nigdy nie przestaje płynąć i nigdy nie obiecuje nam całkowicie bezpiecznej przystani.

Lider jako architekt sensu w epoce niepewności

Tak właśnie manifestuje się dojrzała odwaga organizacyjna, będąca lekcją dla świata, który uwielbia innowacje, lecz podświadomie lęka się działania warunkowego. Menedżerowie wciąż wybierają iluzję monumentalnego planu zamiast przyjąć pokorę iteracji, czyli praktykę polegającą na ciągłym testowaniu i korygowaniu działań w oparciu o sygnały z otoczenia. Planowanie w starym stylu karmi bowiem ego decydentów, podczas gdy iteracja bezlitośnie obnaża ich poznawcze ograniczenia oraz brak pełnej kontroli nad rzeczywistością. Bachynski słusznie staje po stronie ciągłego poprawiania, dostrzegając w tym jedyną racjonalną odpowiedź na chaos.

Gdy spojrzymy na tę wizję z perspektywy ekonomisty, kulturoznawcy i prawnika, dostrzeżemy model przywództwa spójny z obecną kondycją świata. Ekonomicznie jest to system redukujący koszt chaosu poprzez precyzyjną alokację uwagi oraz energii, co pozwala uniknąć marnotrawstwa talentów na realizację martwych założeń. Kulturowo model ten uznaje wszak, że nowoczesna organizacja jest przede wszystkim wspólnotą sensu, a nie wyłącznie bezduszną maszyną wykonawczą zaprogramowaną na powtarzalne procesy. Prawnie propozycja Bachynski ogranicza arbitralność władzy poprzez przejrzystość, warunkowość podejmowanych decyzji oraz pełną odpowiedzialność za środowisko działania.

Zaletą tej koncepcji jest fakt, że nie infantylizuje ona człowieka, unikając traktowania pracownika jako wymiennej śrubki lub nietykalnej świętej krowy. Autorka postrzega jednostkę jako istotę

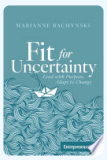
zdolną do wzrostu i lojalności, ale też podlegającą lękowi, ambicji czy skłonności do błędu. W tym kontekście kluczowy staje się głos pracowniczy, czyli kultura zachęcająca do zabierania głosu i dzielenia się wiedzą zamiast wybierania bezpiecznego milczenia. Takie podejście jest znacznie bardziej realistyczne niż modne dziś narracje o kulturach, które chcą być czułe, lecz boją się prawdy. Organizacja, która uczy milczenia, nie buduje lojalności, lecz buduje kosztowną ciszę.

Strategia ma za zadanie prowadzić organizację, a nie stawać się więzieniem uniemożliwiającym zmianę kursu w obliczu nadchodzącej burzy. Prawdziwy lider bierze ciosy na siebie, podczas gdy zasługi za sukcesy oddaje zespołowi, budując tym samym fundament pod autentyczne zaufanie. Choć technologia wyrównuje szanse rynkowe, to właśnie zaufanie pozostaje jedynym kluczem odblokowującym inteligencję zbiorową i potencjał grupy. Prawdziwa kultura to sposób, w jaki zespół reaguje na błąd, konflikt oraz niepewność, gdy znikają wszystkie gotowe odpowiedzi i instrukcje obsługi rzeczywistości.

Najważniejszą lekcją płynącą z tej lektury jest normalizacja niepewności, czyli uznanie, że brak stabilności nie stanowi błędu w zarządzaniu, lecz jest naturalnym stanem systemów. Gotowość na nieprzewidywalność nie polega na aspirowaniu do roli proroka, lecz na budowaniu struktur, które nie tracą rozumu w sytuacjach kryzysowych. Lider nie ma być wróżbitą, lecz dyrygentem sensu i architektem warunków działania, toteż chroni rzeczywistość przed paraliżującym konformizmem. W epoce nagradzającej hałas takie zadanie jest nie tylko trudne, ale wręcz kontrkulturowe, dlatego tym bardziej zasługuje na obronę. Marianne Bachynski, "Fit for Uncertainty".

> Przywództwo w czasach chaosu nie jest sztuką eliminowania ryzyka, lecz odwagą budowania sensu na fundamencie niepewności. Pytanie brzmi, czy potrafimy przestać udawać, że świat jest przewidywalny, by wreszcie zacząć nim zarządzać w sposób uczciwy. Ostatecznie organizacja nie jest maszyną do generowania zysków, lecz żywym organizmem, który przetrwa tylko wtedy, gdy przestanie karmić ciszę własnych błędów.

Inspiracje

[1] 

"Fit for Uncertainty" Marianne Bachynski

2026 | Entrepreneur Books | ISBN: 9798897010080

Marianne Bachynski jest doradcą strategicznym, prelegentką i byłą dyrektor ds. technologii, mieszkającą w Nowym Jorku. Jej kariera obejmuje dziesięciolecia w sektorze usług finansowych i globalnych technologii, w tym długoterminowe stanowiska kierownicze w dużych instytucjach, takich jak Morgan Stanley i Citibank. Jej zainteresowania zawodowe koncentrują się na transformacji organizacyjnej, przywództwie adaptacyjnym i budowaniu wysokowydajnych zespołów w warunkach dużej presji i złożoności. Bachynski jest ceniona za swoje doświadczenie w kierowaniu zakrojonymi na szeroką skalę transformacjami cyfrowymi i kulturowymi. Jest autorką książki „Fit for Uncertainty", która przedstawia praktyczny model dla liderów, jak radzić sobie z kryzysami z poczuciem celu, odporności i strategicznej jasności. W swojej pracy kładzie nacisk na podejście do przywództwa skoncentrowane na człowieku, promując elastyczność, jasną komunikację i budowanie zaufania w organizacjach, aby mogły się rozwijać w obliczu ciągłych zmian.

Marianne Bachynski *is a strategic advisor, speaker, and former technology executive based in New York City. She has a career spanning decades in financial services and global technology, including long-term leadership roles at major institutions such as Morgan Stanley and Citibank. Her professional focus centers on organizational transformation, adaptive leadership, and building high-performing teams in high-pressure, complex environments. Bachynski is recognized for her expertise in guiding large-scale digital and cultural transformations. She is the author of the book "Fit for Uncertainty," which provides a practical model for leaders to navigate disruption with purpose, resilience, and strategic clarity. Her work emphasizes a human-centered approach to leadership, advocating for adaptability, clear communication, and the cultivation of trust within organizations to thrive amidst continuous change.*

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: 137dc3a2-4362-4ae0-ae5d-c26d72c8f643