# ADHD w systemie i gospodarce uwagi: od racjonalnych dostosowań instytucjonalnych po architekturę cyfrowego rozproszenia.


## AUTOR

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje wpływ środowiska na funkcjonowanie osób z ADHD, przesuwając punkt ciężkości z medycznego modelu zaburzenia na projektowanie instytucji. Autor argumentuje, że odpowiednie modyfikacje – takie jak słuchawki wygłuszające, pisemne instrukcje czy elastyczny czas pracy – nie są przywilejem, lecz racjonalnym dostosowaniem, które redukuje „tarcie" między człowiekiem a otoczeniem. Kluczową zasadą jest oddzielenie kompetencji merytorycznych od testowania funkcji wykonawczych (np. pamięci roboczej), które nie są przedmiotem zadania. Artykuł osadza te postulaty w kontekście prawnym, przywołując dyrektywy UE oraz polskie przepisy o rehabilitacji zawodowej, podkreślając, że równość w dostępie do edukacji i pracy wymaga różnicowania procedur w celu osiągnięcia tych samych efektów.

The text analyzes the impact of the environment on the functioning of people with ADHD, shifting the focus from a medical model of the disorder to institutional design. The author argues that appropriate modifications—such as noise-canceling headphones, written instructions, or flexible working hours—are not privileges but reasonable accommodations that reduce the "friction" between the individual and their surroundings. A key principle is the separation of substantive competence from the testing of executive functions (e.g., working memory) that are not the objective of the task. The article places these demands within a legal context, citing EU directives and Polish vocational rehabilitation regulations, emphasizing that equality of access to education and employment requires differentiating procedures to achieve the same outcomes.

Współczesne podejście do ADHD musi wyjść poza ramy medycznego leczenia jednostki i skierować się ku projektowaniu środowisk, które redukują tzw. „tarcie poznawcze". Tekst stawia tezę, że wiele trudności osób neuroatypowych nie wynika z ich biologicznych deficytów, lecz z niedopasowania architektury instytucjonalnej i cyfrowej do specyfiki ich funkcjonowania. Autor argumentuje, że racjonalne dostosowania – takie jak pisemne instrukcje czy optymalizacja bodźców sensorycznych – nie są przywilejem, lecz inwestycją w efektywność całego systemu (zasada universal design), gdyż bariery uciążliwe dla osób z ADHD są często ukrytymi kosztami dla wszystkich użytkowników. Równie istotna jest analiza relacji z technologią: smartfon jawi się jako paradoksalne narzędzie, które może być zarówno protezą funkcji wykonawczych, jak i pułapką gospodarki uwagi. Kluczem do autonomii poznawczej nie jest zatem silna wola, lecz świadome projektowanie „tarcia" (np. tryb grayscale), które chroni intencję użytkownika przed przemysłową optymalizacją rozproszenia.

**SŁOWA KLUCZOWE**

ADHD | gospodarka uwagi | racjonalne dostosowania | funkcje wykonawcze | pamięć robocza | neuroróżnorodność | dostępność poznawcza | universal design | lean management uwagi | architektura wyboru | higiena cyfrowa | rozszerzony umysł | koszt filtracji | marnotrawstwo poznawcze | kompensacja społeczna

## Środowisko jako element terapii i redukcja tarcia

Instytucja jako część terapii: szkoła, uczelnia i praca. Dotychczas opowieść o ADHD mogłaby zostać odczytana jako historia jednostki: jej genów, sieci neuronalnych, pamięci roboczej, sposobu przeżywania czasu, farmakoterapii, psychoterapii i strategii samoregulacyjnych. Byłby to jednak obraz niepełny. Człowiek nigdy nie wykonuje funkcji wykonawczych w próżni. Robi to w konkretnej sali lekcyjnej, przy określonym biurku, według danego harmonogramu, przy pewnym poziomie hałasu i w systemie komunikacji, który albo odciąża pamięć, albo nieustannie ją obciąża. Jeżeli środowisko współtworzy funkcjonalny koszt ADHD, musi stać się również częścią odpowiedzi.

W tym miejscu medyczny model zaburzenia spotyka się z projektowaniem instytucji. Nie chodzi o zaprzeczenie biologii. ADHD nie znika dlatego, że pracownik otrzyma słuchawki wygłuszające,

uczeń usiądzie w spokojniejszym miejscu, a student dostanie pisemną instrukcję. Zmienia się jednak liczba przeszkód, które jego system regulacyjny musi codziennie pokonywać. Jest to różnica pomiędzy leczeniem człowieka a leczeniem tarcia między człowiekiem i środowiskiem. NICE w swojej definicji modyfikacji środowiskowych wymienia rozwiązania bliskie tym z materiałów O'Reillych: zmianę miejsca siedzenia, oświetlenia i poziomu hałasu, ograniczanie rozpraszaczy, możliwość używania słuchawek, krótsze okresy koncentracji przedzielone ruchem oraz wzmacnianie instrukcji ustnych przez zapis. Notatka źródłowa prowadzi w tym samym kierunku, wskazując na słuchawki redukujące szum, elastyczność czasu oraz nagrywanie spotkań jako sposoby odciążania systemu poznawczego. To nie jest przypadkowa zbieżność języka samopomocowego z praktyką kliniczną. Oba podejścia dochodzą do tej samej zasady: jeżeli pewną funkcję można niezawodnie przenieść do środowiska, nie ma rozsądnego powodu, aby człowiek każdego dnia udowadniał swoją wartość, wykonując ją wyłącznie wewnątrz własnej głowy.

Najprostszym przykładem jest instrukcja. Polecenie składające się z pięciu elementów można przekazać ustnie i oczekiwać, że pracownik lub student zachowa je w pamięci roboczej. Można je jednak przekazać ustnie i jednocześnie zapisać. Cel pracy pozostaje ten sam, a standard wykonania nie zostaje obniżony; zmienia się wyłącznie sposób przechowywania informacji niezbędnej do realizacji zadania. W pierwszym wariancie pamięć jest częścią egzaminu, nawet jeśli nikt nie zamierzał jej egzaminować. W drugim oceniamy to, co rzeczywiście chcieliśmy ocenić. Ta zasada powinna stać się fundamentem racjonalnego dostosowania: nie należy przypadkowo testować funkcji, która nie jest przedmiotem zadania. Jeśli celem egzaminu jest sprawdzenie wiedzy z prawa administracyjnego, nie powinien on stawać się testem odporności na hałas. Jeśli celem pracy jest przygotowanie analizy finansowej, jej jakość nie musi zależeć od zdolności zapamiętania ośmiu ustnych instrukcji przekazanych w zatłoczonym korytarzu. Podobnie, jeśli pracownik ma stworzyć kod wysokiej jakości, możliwość wykonania części pracy w cichym środowisku nie stanowi obniżenia standardów programowania.

Dostosowanie należy jednak odróżnić od uprzywilejowania. Uprzywilejowanie zmieniałoby kryterium osiągnięcia celu na korzystniejsze dla jednej osoby. Dostosowanie zmienia natomiast drogę dostępu do tego samego celu, gdy droga standardowa tworzy nieproporcjonalną barierę niezwiązaną z istotą wymaganej kompetencji. Ministerstwo Zdrowia, odnosząc się w 2025 roku do studentów z niepełnosprawnościami, podkreślało tę samą zasadę: indywidualizacja może obejmować sposób organizacji studiów czy formę weryfikacji, ale nadal musi zabezpieczać osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia. Jest to punkt niezwykle ważny również poza szkolnictwem wyższym.

Równość nie zawsze wymaga identyczności procedury. Prawo europejskie od dawna zna podobną konstrukcję. Artykuł 5 dyrektywy 2000/78/WE nakazuje zapewnianie osobom z niepełnosprawnościami racjonalnych usprawnień w zatrudnieniu, chyba że powodowałyby one nieproporcjonalne obciążenie pracodawcy. Ich funkcją jest umożliwienie dostępu do pracy, uczestnictwa w niej, rozwoju zawodowego i szkolenia. Polski system implementuje tę zasadę między innymi przez art. 23a ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Oficjalna informacja rządowa podaje jako przykłady dostosowania nie tylko sprzęt czy przestrzeń fizyczną, ale również czas pracy i podział zadań; brak koniecznego racjonalnego usprawnienia może stanowić naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

Należy tu dodać zastrzeżenie kluczowe szczególnie w przypadku ADHD. Diagnoza medyczna i formalny status osoby z niepełnosprawnością nie są pojęciami tożsamymi. Sam fakt rozpoznania ADHD nie oznacza automatycznie uzyskania wszystkich szczególnych uprawnień przewidzianych w polskim prawie dla osób posiadających odpowiednie orzeczenie. Instytucjonalne możliwości wsparcia mogą ponadto zależeć od szkoły, uczelni, pracodawcy, dokumentacji i konkretnego wpływu trudności na funkcjonowanie.

Dlatego nie należy przekształcać ogólnego zdania "ADHD może być niepełnosprawnością" w prawnie fałszywą formułę "każda diagnoza ADHD automatycznie daje status osoby niepełnosprawnej". Ta różnica pomiędzy klinicznym rozpoznaniem a administracyjną kategorią doskonale pokazuje napięcie między medycyną i prawem. Lekarz pyta, jaki profil neurorozwojowy posiada człowiek i jak wpływa on na jego funkcjonowanie.

## Personalizacja wsparcia zamiast sztywnych kategorii administracyjnych

Prawo musi jednak wyznaczyć próg, po którego przekroczeniu powstają konkretne roszczenia, świadczenia lub obowiązki instytucji. Granica prawna jest więc z natury bardziej dyskretna niż biologiczne kontinuum. W polskiej szkole napięcie to staje się szczególnie widoczne. Obowiązujący system pomocy psychologiczno-pedagogicznej jest szerszy niż formalna kategoria kształcenia specjalnego; pomoc może być bowiem udzielana również uczniom bez orzeczenia i opinii, jeśli szkoła rozpozna między innymi trudności w uczeniu się, zaburzenia zachowania lub emocji, chorobę przewlekłą, sytuację kryzysową czy niepowodzenia edukacyjne. Oznacza to, że logika wsparcia może opierać się nie tylko na etykiecie, lecz przede wszystkim na realnej potrzebie funkcjonalnej.

Status ucznia z ADHD w systemie sformalizowanego kształcenia specjalnego pozostaje przedmiotem debaty. Jeszcze w kwietniu 2026 roku w interpelacji sejmowej zwracano uwagę, że dzieci z samym rozpoznaniem ADHD często nie otrzymują orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, nawet gdy ich funkcjonowanie wskazuje na konieczność szczególnej organizacji nauki. Rzecznik Praw Dziecka również wskazywał wcześniej na problem niedostatecznego systemowego ujęcia ADHD w rozwiązaniach orzeczniczych.

Jest to znamienne: system publiczny może akceptować istnienie zaburzenia, a jednocześnie mieć trudność z wpisaniem jego funkcjonalnej zmienności w administracyjne kategorie. Z perspektywy dziecka różnica między „orzeczeniem", „opinią", „pomocą psychologiczno-pedagogiczną" a „dostosowaniem wymagań" jest jednak mniej istotna niż pytanie, czy poniedziałkowa lekcja została zorganizowana w sposób umożliwiający mu naukę.

Prawo jest niezbędne, ale ostateczny efekt powstaje na poziomie mikroprojektowania codzienności. W szkole oznacza to przede wszystkim odejście od interpretowania ruchu i rozproszenia jako problemów wymagających zawsze zwiększenia dyscypliny. Dziecko, które po dwudziestu minutach pracy potrzebuje krótkiej zmiany pozycji, może dzięki temu być bardziej dostępne poznawczo przez kolejne dwadzieścia minut.

Jeżeli zmusimy je do absolutnej nieruchomości, energia zużywana na kontrolowanie ciała zacznie konkurować z energią potrzebną do rozwiązania zadania. Nie jest to postulat likwidacji zasad, lecz inteligentniejszego rozumienia ich funkcji. Podobnie sprawa wygląda z miejscem siedzenia. Tradycyjne myślenie często sprowadza dostosowanie do posadzenia dziecka „w pierwszej ławce".

Czasami będzie to rozwiązanie dobre, czasami fatalne. Dla jednego ucznia bliskość nauczyciela wzmacnia sygnał zadaniowy. Dla innego pierwsza ławka, znajdująca się przy drzwiach, tablicy interaktywnej i w strefie ciągłego ruchu nauczyciela, staje się centrum bodźców. Dostosowanie nie jest więc pakietem „dla ADHD", lecz odpowiedzią na konkretne źródło trudności. To zasadnicza różnica między personalizacją a stereotypizacją.

Stereotyp mówi: dzieci z ADHD powinny siedzieć z przodu. Personalizacja pyta: co w tej klasie najbardziej zaburza uwagę tego dziecka i gdzie należy je posadzić, aby koszt filtracji był mniejszy? Podobną logikę można zastosować do czasu egzaminu, rodzaju instrukcji, sposobu dzielenia zadania czy przerw. Sama możliwość wydłużenia czasu bywa zresztą paradoksalna. Dla osoby z ADHD więcej czasu nie zawsze oznacza lepsze warunki; jeśli problemem jest utrzymanie koncentracji w długim okresie, dodatkowe czterdzieści minut może jedynie przedłużyć ekspozycję na trudność. Czasami bardziej funkcjonalna okazuje się możliwość krótkiej przerwy, spokojniejsze pomieszczenie albo wyraźne podzielenie pracy na części. Właśnie dlatego dostosowanie powinno

wynikać z mechanizmu, a nie z automatycznej tabeli. Na poziomie studiów wyższych logika indywidualizacji jest już mocniej wpisana w system.

## Dostępność poznawcza jako inwestycja w efektywność systemu

Uczelnie mają ustawowy obowiązek stwarzania osobom z niepełnosprawnościami warunków do pełnego uczestnictwa w procesie rekrutacji, kształcenia oraz działalności naukowej. Środki publiczne mogą wspierać m.in. zakup sprzętu, pomoc dydaktyczną i dostosowanie infrastruktury. Portal studia.gov.pl wskazuje ponadto, że biura ds. osób z niepełnosprawnościami często pomagają także osobom bez formalnego orzeczenia, jeśli ich stan zdrowia utrudnia studiowanie na ogólnych zasadach. Jest to praktyczne przesunięcie od administracyjnego pytania „do jakiej kategorii należysz?" ku pytaniu „jakiej bariery doświadczasz?".

W lutym 2026 roku Rada Ministrów przyjęła projekt rozszerzający finansowanie wsparcia na uczestników studiów podyplomowych, z planowanym wejściem w życie 1 stycznia 2027 roku. Katalog przykładowych form pomocy obejmuje m.in. alternatywne formaty materiałów, modyfikację formy egzaminu, specjalistyczne oprogramowanie oraz udział zdalny lub hybrydowy. Sam kierunek reformy jest znaczący: dostępność przestaje być rozumiana wyłącznie jako podjazd dla wózka. Staje się zagadnieniem informacyjnym, sensorycznym, cyfrowym i poznawczym. Ta zmiana jest kluczowa dla neuroróżnorodności. Przez długi czas obraz niepełnosprawności był zdominowany przez bariery fizyczne, gdyż są one natychmiast widoczne – schody można sfotografować. Hałasu poznawczego, przeciążenia pamięci roboczej czy kosztu wielokrotnego przełączania zadań nie widać.

Są one jednak równie realnymi właściwościami środowiska. W tym kontekście szczególnie prowokująca jest metafora "kanarka w kopalni" z materiału O'Reillych. Osoba neuroatypowa zostaje w niej przedstawiona jako organizm szybciej reagujący na toksyczność otoczenia: hałas, chaos, złe praktyki organizacyjne czy nadmiar bodźców. Nie należy z tego jednak wyprowadzać tezy, że osoba z ADHD posiada specjalny biologiczny detektor organizacyjnej patologii. Metafora zawiera za to wartościową intuicję z zakresu ergonomii: bariera, która poważnie szkodzi najbardziej wrażliwemu użytkownikowi, może być mniej widocznym kosztem również dla pozostałych. Głośny open space może być szczególnie uciążliwy dla pracownika z ADHD, ale nie oznacza to, że reszta zespołu staje się dzięki niemu bardziej skoncentrowana. Chaotyczne spotkanie bez agendy może być wyjątkowo trudne dla pamięci roboczej osoby neuroatypowej, lecz marnuje czas wszystkich uczestników. Niejednoznaczne polecenia zwiększają koszt wykonawczy w ADHD, ale generują

błędy również u osób bez diagnozy. Dostępność zbliża się tu do koncepcji universal design: rozwiązanie problemu najbardziej narażonej grupy może poprawić użyteczność systemu dla wszystkich.

W przedsiębiorstwie przykładem może być pisemne podsumowanie spotkania. Osoba z ADHD korzysta z niego, by nie musieć utrzymywać wszystkich ustaleń w pamięci roboczej; osoba bez ADHD również zyskuje, gdyż spada ryzyko sporu o odpowiedzialność. Jasny podział dużego projektu na kamienie milowe pomaga pracownikowi mającemu problem z odległą nagrodą, a jednocześnie usprawnia zarządzanie całym zespołem. Cisza do pracy głębokiej może być dostosowaniem dla jednej osoby i wzrostem produktywności dla dziesięciu.

Społeczne znaczenie ADHD przekracza ramy psychiatrii. Neuroatypowy pracownik może ujawniać słabości organizacji, które dla pozostałych są jedynie umiarkowanie niewygodne. Z tego względu "kanarek" nie jest superbohaterem organizacji, lecz raczej testem obciążeniowym jej architektury. Ekonomia organizacji powinna potraktować tę obserwację poważnie. Każda instytucja generuje koszty koordynacyjne. Spotkania, systemy raportowania, rozproszone komunikatory, ciągłe przełączanie uwagi i niejasność odpowiedzialności nie są neutralnym tłem pracy.

Zużywają one zasoby poznawcze. Jeśli organizacja potrafi zredukować liczbę zbędnych operacji wymaganych do wykonania zadania, zwiększa produktywność nie przez presję na pracownika, lecz przez redukcję marnotrawstwa poznawczego. Można to określić jako lean management uwagi. Klasyczne podejście lean poszukuje czynności, które zużywają zasoby, nie tworząc wartości. W pracy wiedzy analogicznym marnotrawstwem jest trzydziestominutowe poszukiwanie aktualnej wersji dokumentu, pięciokrotne ustalanie tego samego terminu w różnych kanałach, spotkanie bez decyzji, niejasna odpowiedzialność czy powiadomienia niszczące pracę głęboką. Osoba z ADHD może być na te koszty bardziej wrażliwa, ale problem organizacyjny nie należy wyłącznie do niej.

Racjonalne dostosowanie nie musi być zatem aktem dobroczynności, lecz inwestycją w jakość procesu. Różnica polega na tym, że biznes powinien oceniać rezultat, a nie rytuał obecności. Jeśli pracownik przygotowuje znakomitą analizę, pytanie o godziny pracy – czy są to 7.00–15.00, 10.00–18.00, czy system hybrydowy – powinno być zadawane tylko wtedy, gdy konkretne ramy czasowe mają rzeczywiste znaczenie dla procesu.

# Dostosowania jako optymalizacja struktury a nie przywilej

Sztywność bez funkcji jest kosztem przebranym za dyscyplinę. Oczywiście elastyczność nie zawsze jest możliwa. Chirurg, kierowca autobusu, pracownik linii produkcyjnej czy dyspozytor ratunkowy funkcjonują w systemach, w których czas, obecność i procedura stanowią immanentną część zadania. Model środowiskowy nie znosi realiów rzeczywistości; wymaga jedynie odróżnienia wymogu funkcjonalnego od zwyczajowego. To jedno z kluczowych rozróżnień we współczesnym zarządzaniu neuroróżnorodnością.

Jeśli zadanie faktycznie wymaga natychmiastowej dostępności w konkretnych godzinach, dostosowanie nie może zlikwidować tej funkcji. Jeśli jednak sztywne ramy czasowe są jedynie historycznym przyzwyczajeniem, ich uelastycznienie staje się tanim sposobem na poprawę dopasowania bez utraty jakości rezultatu. Ta sama zasada powinna obowiązywać w rekrutacji. Rozmowa kwalifikacyjna często mierzy zestaw cech luźno powiązanych z przyszłą pracą: płynność odpowiedzi w nieznanej sytuacji, tempo przetwarzania informacji ustnych, tolerancję kontaktu społecznego czy umiejętność autoprezentacji. Dla handlowca może to być istotne; dla analityka danych – znacznie mniej.

Jeżeli proces rekrutacyjny niechcący filtruje kandydatów pod kątem kompetencji zbędnych w codziennej pracy, organizacja traci talenty, wierząc jednocześnie, że dokonuje obiektywnej selekcji. Dlatego art. 23a polskiej ustawy obejmuje racjonalne usprawnienia nie tylko zatrudnionego pracownika, ale również osoby uczestniczącej w rekrutacji, szkoleniu, stażu czy praktyce. Dostępność zaczyna się przed podpisaniem umowy.

ADHD stawia również konkretne pytanie o pracę zdalną. Nie jest ona uniwersalnym rozwiązaniem. Dla jednej osoby oznacza ograniczenie hałasu i kontrolę nad bodźcami; dla drugiej – likwidację struktury społecznej niezbędnej do podjęcia działania, zwiększenie podatności na domowe rozproszenia i zatarcia granic czasu pracy. Podobnie jak pierwsza ławka w klasie, home office nie jest „dostosowaniem dla ADHD" jako takim, lecz narzędziem, którego wartość zależy od profilu konkretnej osoby.

Ten sam paradoks dotyczy elastycznych godzin. Możliwość późniejszego rozpoczęcia pracy może pomóc osobie z zaburzeniami snu, ale brak wyraźnej godziny startu może jednocześnie prowadzić do ciągłego odsuwania momentu wejścia w zadanie. Dlatego najbardziej dojrzałe dostosowanie nie oznacza maksymalnej wolności, lecz optymalną ilość struktury. W praktyce osoba z ADHD często potrzebuje bowiem czegoś pozornie sprzecznego: autonomii i rusztowania. Chce samodzielnie

decydować o sposobie wykonania zadania, ale korzysta z wyraźnego terminu. Źle znosi mikrozarządzanie, lecz potrzebuje jasności odpowiedzialności. Pragnie elastyczności, ale nie całkowitej amorficzności.

Dobry system nie wybiera więc między „kontrolą” a „wolnością”, lecz buduje strukturę bez nadmiernego nadzoru. Można to zilustrować jednym zdaniem kierownika: „Rezultat ma być gotowy w piątek o 14.00; w środę o 12.00 sprawdzamy szkic; sposób organizacji pracy pomiędzy tymi punktami należy do ciebie”. Dla funkcji wykonawczych jest to znacznie bogatsza informacja niż proste „zrób to do piątku”. Powstaje cel końcowy, punkt pośredni i autonomia procedury. Podobnie w edukacji: nauczyciel może powiedzieć „pracę oddajesz za trzy tygodnie”, ale może też wprowadzić termin oddania tematu po tygodniu i konspektu w drugim. Nie obniża tym standardu końcowego, lecz zmienia temporalną architekturę zadania tak, by odległa przyszłość została rozbita na bliższe punkty kontroli.

O'Reillych „Hard Mode” nabiera tutaj pełniejszego znaczenia. Jeśli znamy poziom trudności, nie musimy oskarżać gracza o to, że używa mapy. Dostosowanie jest mapą, a nie automatycznym przejściem poziomu. Człowiek nadal wykonuje zadanie.

## Dostępność jako technika zarządzania efektywnością

Instytucja powinna usuwać te przeszkody, które nie stanowią niezbędnej części jej sensu. Należy jednak zachować czujność wobec korporacyjnego języka "neurodiversity advantage", który może łatwo zastąpić dawną stygmatyzację nowym obowiązkiem bycia wyjątkowo wartościowym. Firma mówi wtedy: zatrudniamy osoby neuroatypowe, bo są kreatywne, innowacyjne, hiperfokusujące i świetne w kryzysach. Brzmi to pozytywnie, dopóki człowiek nie okaże się zwyczajną osobą z ADHD, która potrzebuje wsparcia, nie posiada genialnej kreatywności i czasami po prostu ma trudniejszy dzień. Godność pracownika nie powinna zależeć od udowodnienia, że jego zaburzenie dostarcza organizacji ponadprzeciętnego zwrotu z inwestycji. Prawo do uczestnictwa nie jest nagrodą za supermoc.

Najdojrzalsza polityka neuroróżnorodności nie mówi więc: "zatrudniajmy ADHD, bo daje innowację". Mówi raczej: ludzie różnią się sposobem przetwarzania informacji; projektujmy pracę tak, by nie eliminować kompetentnych osób z powodów niezwiązanych z rzeczywistym rezultatem, a tam, gdzie istnieje niepełnosprawność, stosujmy adekwatne i proporcjonalne rozwiązania. W tym miejscu spotykają się etyka i ekonomia.

Instytucja bardziej dostępna może być jednocześnie instytucją bardziej efektywną. Jasne instrukcje, krótsze spotkania, mniejsza liczba zbędnych powiadomień, jednoznaczna odpowiedzialność, możliwość pracy głębokiej i przewidywalne terminy są dobrymi praktykami zarządzania niezależnie od diagnozy. ADHD czyni jedynie koszty ich braku bardziej widocznymi.

Najlepsze dostosowanie nie zmniejsza człowieka do jego ograniczenia; zmniejsza ilość energii marnowanej na bariery, które nie są istotą zadania. Jest to również praktyczne rozwinięcie wcześniejszej metafory "kanarka w kopalni". Jeśli kanarek reaguje pierwszy, rozsądny właściciel kopalni nie próbuje trenować go, aby lepiej tolerował toksyczny gaz. Najpierw sprawdza wentylację.

Nie każda trudność osoby z ADHD oznacza toksyczną instytucję, podobnie jak nie każde dostosowanie jest możliwe. Jednak automatyczne założenie, że problem zawsze znajduje się wyłącznie po stronie pracownika albo ucznia, jest równie nieracjonalne, co założenie, że każdą strukturę organizacyjną należy przebudować. Dojrzałość zaczyna się od analizy funkcjonalnej bariery: Co dokładnie utrudnia wykonanie? Czy jest to konieczne? Czy można to usunąć? Jaki będzie koszt? Czy zmiana naruszy istotę zadania? Czy pomoże także innym?

Dopiero po zadaniu takich pytań racjonalne dostosowanie przestaje być ideologicznym hasłem, a staje się techniką zarządzania. Współczesna instytucja ma jednak drugą twarz. Z jednej strony może ograniczać bodźce i projektować dostępność, z drugiej zaś jej podstawowym narzędziem pracy stało się urządzenie stworzone do nieustannego przechwytywania uwagi. Ten sam smartfon jest kalendarzem, timerem, mapą, systemem przypomnień i narzędziem kompensującym ADHD — a jednocześnie bramą do nieskończonego scrollowania, powiadomień, krótkich filmów i algorytmicznie optymalizowanej nowości.

## Cyfrowa architektura wyboru jako proteza i pułapka

Czas wejść w sam środek paradoksu XXI wieku: ADHD w gospodarce uwagi. To opowieść o technologii, która może być jednocześnie protezą funkcji wykonawczych i ich najskuteczniejszym konkurentem; o algorytmach projektujących natychmiastową nagrodę oraz o błędnym przekonaniu, że smartfony „wywołują ADHD”. Znacznie ciekawsze jest pytanie, dlaczego środowisko cyfrowe tak silnie eksploatuje mechanizmy, z którymi osoba z ADHD od zawsze miała trudność. Smartfon, algorytm i przemysł natychmiastowej nagrody – to współczesne oblicze tego problemu.

Gdy Herbert Simon pisał, że bogactwo informacji nieuchronnie produkuje ubóstwo uwagi, nie znał jeszcze TikToka, nieskończonego scrollowania ani systemów powiadomień zdolnych odnaleźć

człowieka w łóżku, samochodzie czy toalecie. Uchwycił jednak ekonomiczną zasadę, która pół wieku później stała się jednym z centralnych problemów ADHD: jeśli informacja jest praktycznie nieskończona, dobrem rzadkim przestaje być dostęp do niej, a staje się zdolność niewybierania jej w każdej chwili. Człowiek XXI wieku nie cierpi na brak bodźców; cierpi raczej na to, że każdy bodziec żąda natychmiastowego prawa do audiencji.

Dla osoby z ADHD sytuacja ta jest szczególnie złożona. Smartfon może być jednym z najlepszych wynalazków kompensujących deficyty wykonawcze i jednocześnie najskuteczniejszym narzędziem eksploatującym mechanizmy podatne na destabilizację. Z jednej strony służy jako kalendarz, timer, notatnik czy zewnętrzna pamięć prospektywna; z drugiej – w następnej sekundzie oferuje nieskończoną sekwencję bodźców: krótkich, zmiennych i natychmiastowo dostępnych. Problemem nie jest sam „telefon", lecz architektura wyboru zawarta w jego wnętrzu.

Notatka O'Reillych opisuje tę sytuację językiem „dopaminowej pułapki". Scrollowanie porównano tam do dolewania do baku niewielkich ilości paliwa, które natychmiast się wyczerpują, podczas gdy strategia „Dopamine Menu" ma umożliwiać świadome wybieranie źródeł stymulacji. Autorzy proponują m.in. przełączenie wyświetlacza na skalę szarości, by ograniczyć atrakcyjność urządzenia, przeciwstawiając krótkotrwałe „strzały dopaminy" aktywnościom służącym długoterminowym celom. Metafory te są intuicyjnie przekonujące, lecz wymagają oddzielenia warstwy praktycznej od neurochemicznej. W nauce nie istnieje kategoria „taniej" czy „dobrej" dopaminy – cząsteczki tej substancji nie można podzielić na zdrowe i niezdrowe w zależności od tego, czy człowiek czyta książkę, czy ogląda krótkie filmy. Podobnie koncepcje „dopamine detox" czy „resetowania receptorów" poprzez kilkudniową abstynencję wykraczają poza realia neurobiologii. Użyteczność „Dopamine Menu" leży zatem w behawioralnej klasyfikacji źródeł stymulacji pod kątem ich kosztu i zgodności z celami człowieka. Można zachować kuchenną metaforę, usuwając z niej pseudobiochemię.

## Asymetria konstrukcyjna i pętla wzmacniania uwagi

Istnieją aktywności dostarczające błyskawicznej informacji zwrotnej, które można kontynuować praktycznie bez końca. Są też takie, które wymagają większego kosztu wejścia, ale prowadzą do doświadczenia kompetencji, relacji, ruchu, twórczości lub odpoczynku. W pierwszym przypadku nie chodzi o „złą dopaminę", lecz o specyficzną architekturę wzmocnienia: nagroda pojawia się szybko, koszt kolejnej próby jest minimalny, a granica zakończenia nie została wpisana w produkt.

nieskończoność jest jednym z najważniejszych wynalazków gospodarki uwagi. Gazeta ma ostatnią stronę. Album muzyczny ma ostatni utwór. Odcinek serialu kiedyś się kończył i wymagał świadomego uruchomienia kolejnego, a klasyczny sklep posiadał drzwi wyjściowe.

Feed nie ma końca. Następny bodziec jest generowany, zanim użytkownik podejmie świadomą decyzję o jego chęci. Człowiek nie przechodzi więc od decyzji do treści; treść napływa w sposób ciągły, a decyzji wymaga dopiero jej przerwanie. Dla osoby z ADHD jest to subtelna, lecz istotna zmiana perspektywy. Jeśli trudność dotyczy nie tylko rozpoczęcia aktywności, ale również przełączania i jej zakończenia, środowisko pozbawione naturalnego punktu końcowego usuwa jeden z zewnętrznych sygnałów, które normalnie pomagają zatrzymać dane zachowanie. W hiperfokusie człowiek może stracić poczucie czasu podczas pracy nad pasjonującym projektem. W nieskończonym feedzie podobna utrata granicy czasowej łączy się jednak z systemem, który co kilka sekund dostarcza kolejny powód, by nie przerywać.

Nie należy z tego wyprowadzać twierdzenia, że media społecznościowe „wywołują ADHD". Jest to zaburzenie neurorozwojowe o silnym komponencie genetycznym, którego historia sięga dzieciństwa. Telefon kupiony w wieku trzydziestu lat nie może retrospektywnie stworzyć dziecięcego ADHD. Równocześnie byłoby nierozsądne twierdzić, że środowisko cyfrowe jest dla uwagi całkowicie neutralne. Systematyczny przegląd 28 badań podłużnych u dzieci i młodzieży wykazał zależności dwukierunkowe: wyższy poziom objawów ADHD wiązał się z późniejszym, większym lub problematycznym używaniem mediów cyfrowych, a określone wzorce korzystania z nich wiązały się z późniejszym nasileniem symptomów nieuwagi i hiperaktywności. Autorzy podkreślali, że zależności te były bardziej konsekwentne dla problematycznego sposobu używania niż dla samego czasu ekranowego. Jest to kluczowe rozróżnienie. Cztery godziny spędzone na programowaniu, rozmowie z bliską osobą czy czytaniu dokumentów nie są psychologicznie tym samym, co cztery godziny kompulsywnego przełączania między platformami. Nowsze dane wzmacniają tę ostrożną interpretację. Metaanaliza z 2025 roku, obejmująca 15 badań i 35 223 uczestników, wykazała umiarkowaną dodatnią korelację pomiędzy nasileniem cech ADHD a problematycznym używaniem mediów społecznościowych na poziomie około r = 0,36.

Korelacja nie odpowiada jednak na pytanie o przyczynowość. Osoba bardziej impulsywna, poszukująca nowości lub mająca trudność z samoregulacją może być szczególnie podatna na problematyczne używanie platform. Jednocześnie chroniczne przerywanie aktywności, niedobór snu i nawyk bardzo krótkich cykli uwagi mogą wtórnie pogarszać codzienne funkcjonowanie poznawcze.

W 2026 roku analiza dużej amerykańskiej kohorty ABCD dostarczyła interesującego argumentu przeciw prostemu modelowi jednej przyczyny. W badaniu ponad 11 tysięcy młodych ludzi,

obserwowanych przez pięć corocznych pomiarów, lata, w których dana osoba wykazywała większe niż zwykle problematyczne używanie mediów społecznościowych, wiązały się z późniejszym niewielkim wzrostem objawów ADHD. W jednym z analizowanych okresów działała również zależność odwrotna: wyższe objawy ADHD poprzedzały zwiększenie problematycznego używania mediów. Nie jest to dowód na to, że media społecznościowe „tworzą ADHD", lecz dowód na coś bardziej interesującego: człowiek i środowisko cyfrowe mogą tworzyć pętlę wzajemnego wzmacniania. W języku teorii systemów można powiedzieć, że istnieją dwa kierunki sprzężenia.

ADHD zwiększa atrakcyjność środowiska oferującego natychmiastową nowość, a intensywne uczestnictwo w takim środowisku może dodatkowo utrudniać funkcjonowanie w zadaniach wymagających długotrwałej, monotonicznej koncentracji. To nie jest historia „złego telefonu psującego mózg", lecz opowieść o dopasowaniu produktu do podatności użytkownika, które stało się zbyt skuteczne.

Pojęcie „gospodarki uwagi" należy potraktować dosłownie. Platforma cyfrowa nie konkuruje przede wszystkim z inną platformą, lecz o minuty i sekundy życia użytkownika. Jeżeli model biznesowy zależy od liczby kontaktów z treścią, czasu spędzonego w aplikacji, ekspozycji na reklamę albo prawdopodobieństwa powrotu, uwaga staje się czynnikiem produkcji.

Nie oznacza to, że projektanci technologii tworzą tajny spisek przeciw osobom z ADHD. Wystarczy zwykła logika optymalizacji. Jeśli system eksperymentalnie odkrywa, że określony rodzaj powiadomienia zwiększa prawdopodobieństwo powrotu do aplikacji, zostaje nagrodzony za jego stosowanie. Jeżeli autoplay zwiększa konsumpcję, powstaje zachęta do jego wdrażania. Jeśli nieprzewidywalność kolejnej treści utrzymuje użytkownika dłużej, algorytm nie potrzebuje filozoficznej teorii dopaminy – potrzebuje tylko funkcji celu. Jest to sytuacja niemal laboratoryjnie odpowiadająca wcześniejszym rozważaniom o motywacji ADHD. Człowiek ma przed sobą zadanie z nagrodą odroczoną o tydzień i aplikację z nagrodą informacyjną dostępną natychmiast. Jedno wymaga uruchomienia, drugie jednego ruchu kciuka. Jedno może przynieść satysfakcję po godzinie, drugie oferuje coś nowego co kilka sekund. Nie mamy tu do czynienia z równym pojedynkiem „siły woli" z dwoma neutralnymi przedmiotami. Mamy asymetrię konstrukcyjną.

## Projektowanie tarcia zamiast polegania na silnej woli

Daniel Kahneman opisywał ograniczoną pojemność uwagi, a Herbert Simon wskazywał na jej ekonomiczną rzadkość. W XXI wieku należy do tych obserwacji dodać kolejną: ten rzadki zasób człowieka może zostać otoczony przez przedsiębiorstwa dysponujące ogromnymi mocami

obliczeniowymi, służącymi testowaniu, które bodźce najskuteczniej go przechwytują. Indywidualna samokontrola spotyka przemysłową optymalizację zaangażowania.

Z perspektywy ADHD nie oznacza to jednak bezradności. Oznacza raczej, że strategia oparta wyłącznie na przekonaniu: „muszę mieć silniejszą wolę", jest źle zaprojektowana. Jeśli środowisko drastycznie obniża koszt rozproszenia, skuteczniejszym rozwiązaniem staje się ponowne zwiększenie tego kosztu.

Tu powraca technika grayscale. Literatura wskazuje kategorycznie, że przełączenie telefonu na skalę szarości znacząco zmniejsza ryzyko ulegania cyfrowym pułapkom. Neurochemiczne wyjaśnienia są tu zbędne; sama interwencja znajduje interesujące wsparcie empiryczne. W prerejestrowanym eksperymencie terenowym z udziałem 112 osób skala szarości doprowadziła do natychmiastowego i statystycznie istotnego skrócenia obiektywnie mierzonego czasu ekranowego w porównaniu z grupą kontrolną. Samo wyznaczanie limitów czasowych działało słabiej i bardziej stopniowo. Co istotne, ograniczenie czasu przed ekranem nie przełożyło się w tym badaniu na automatyczną poprawę dobrostanu czy wyników akademickich. Inna analiza wykazała średnią redukcję dziennego korzystania z telefonu o około dwadzieścia minut podczas tygodnia w trybie grayscale oraz większe poczucie kontroli nad urządzeniem, choć liczba codziennych odblokowań pozostała bez zmian. To ostatnie odkrycie jest szczególnie ciekawe: kolor można odebrać, lecz nawyk sprawdzania trwa. Interfejs stał się mniej atrakcyjny, ale ręka wciąż sięgała do kieszeni.

W 2026 roku niewielkie badanie crossover wśród studentów medycyny ponownie powiązało tryb grayscale z redukcją czasu ekranowego – tym razem średnio o około 28 minut dziennie, przy jednoczesnym zgłaszaniu spadku użyteczności. Grayscale nie jest zatem magiczną blokadą neurochemiczną, lecz przykładem czegoś znacznie bardziej interesującego: design friction, czyli celowego tarcia projektowego. Zamiast codziennie prowadzić wewnętrzną debatę, zmniejszamy atrakcyjność automatycznego zachowania.

Zasada ta ma szerokie zastosowanie w ADHD. Przeniesienie rozpraszającej aplikacji z głównego ekranu do folderu zwiększa liczbę operacji przed jej uruchomieniem. Wylogowanie wymusza dodatkowy krok, a wyłączenie powiadomień usuwa bodziec inicjujący. Ustawienie blokady w określonych godzinach przenosi decyzję z chwili pokusy na etap wcześniejszego planowania, natomiast pozostawienie telefonu w innym pokoju zmienia fizyczny koszt działania.

Nie chodzi o heroiczne odcinanie się od technologii, lecz o asymetryczne projektowanie tarcia: czynności zgodne z celem powinny wymagać mniej kroków, a najbardziej automatyczne rozproszenia – więcej. Jest to dokładna odwrotność architektury wielu aplikacji konsumenckich, zaprojektowanych tak, by wejście było natychmiastowe, a wyjście psychologicznie kosztowne. Z tej

perspektywy jedna z najważniejszych zasad życia z ADHD brzmi: nie powierzaj impulsowi decyzji, którą możesz podjąć wcześniej, w spokojniejszym stanie. Jeśli rano wiem, że chcę przez dwie godziny pisać, mogę wcześniej zablokować media społecznościowe. Jeśli zaś decyzję o ich nieotwieraniu pozostawiam na moment pojawienia się każdego powiadomienia, zmuszam siebie do kilkudziesięciu mikroaktów samokontroli.

Jest to ekonomicznie nieefektywne i przypomina problem budżetowania. Można każdego dnia sto razy decydować, czy wydać drobną kwotę, albo raz skonstruować automatyczny przelew oszczędnościowy. W pierwszym przypadku testujemy siłę woli; w drugim projektujemy system. ADHD szczególnie wyraźnie pokazuje, dlaczego ta druga strategia jest rozsądniejsza. Nie oznacza to jednak konieczności przejścia na drugi biegun i ogłoszenia całkowitego cyfrowego ascetyzmu.

## Technologia jako narzędzie kompensacyjne i źródło obciążenia uwagowego

Dla osoby z ADHD telefon posiada realną wartość kompensacyjną. Odebranie go oznaczałoby utratę kalendarza, przypomnień, możliwości błyskawicznego zapisania myśli, nawigacji, dostępu do dokumentów czy komunikacji społecznej. Pytanie nie brzmi zatem: „telefon czy brak telefonu?", lecz które funkcje urządzenia mają służyć człowiekowi, a które przejmują kontrolę nad kolejnością jego działań. Tę różnicę można opisać jako przejście od urządzenia typu pull do urządzenia typu push.

Kalendarz otwieram wtedy, gdy chcę coś sprawdzić – to ja inicjuję pobranie informacji. Powiadomienie z aplikacji natomiast wymusza kontakt bez mojego aktualnego zamiaru; wysyła żądanie przełączenia uwagi. Jeśli takich sygnałów jest dziennie kilkadziesiąt lub kilkaset, człowiek przestaje korzystać z urządzenia wyłącznie jako z narzędzia – to urządzenie zaczyna wielokrotnie inicjować zachowanie użytkownika. Badania nad smartfonami nie ograniczają się już tylko do korelacji. W randomizowanym eksperymencie z 2025 roku grupa 467 osób zgodziła się na dwutygodniowe zablokowanie mobilnego dostępu do internetu, przy zachowaniu możliwości rozmów, SMS-ów oraz korzystania z sieci na innych urządzeniach. Interwencja ta poprawiła średnio subiektywny dobrostan i wskaźniki zdrowia psychicznego, a także obiektywnie mierzoną zdolność podtrzymywania uwagi. Poprawa wynikała częściowo z faktu, że uczestnicy spędzali więcej czasu na ruchu, w bezpośrednich kontaktach i poza siecią.

Wspomniane badanie nie było terapią ADHD i nie należy z niego wyciągać wniosku, że osoby z tym zaburzeniem powinny po prostu wyłączyć internet. Dostarcza ono jednak cennego dowodu: stała

dostępność mobilnej sieci może upośledzać podtrzymywanie uwagi u każdego, niezależnie od diagnozy. Oznacza to, że osoba z ADHD funkcjonuje nie tylko w ramach swojego profilu neurorozwojowego, ale w środowisku, które nakłada dodatkowe obciążenie uwagowe na wszystkich. Pojawia się tu istotny problem filozoficzny: jeśli niemal każdy ma dziś trudność z koncentracją w świecie ciągłych przerwań, czy nie patologizujemy zwykłej reakcji na patologiczne środowisko?

Odpowiedź musi być dwutorowa. Po pierwsze: tak, nie każda współczesna nieuwaga jest ADHD. Po drugie: ADHD pozostaje rzeczywistym zaburzeniem neurorozwojowym, którego istnienie poprzedza smartfon i którego objawy muszą mieć historię rozwojową. Środowisko może naśladować, ujawniać lub nasilać cechy ADHD, nie będąc ich prostą przyczyną. To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla diagnostyki. Dorosły pacjent zgłaszający problemy z koncentracją powinien być pytany nie tylko o dzieciństwo, sen, lęk czy depresję, ale także o strukturę własnego dnia cyfrowego. Jeśli pracuje przy dwudziestu otwartych kartach, trzynastu kanałach Slacka i telefonie leżącym ekranem do góry, część problemu może mieć charakter architektoniczny.

Nie wyklucza to ADHD, lecz pokazuje, że leczenie neurobiologiczne nie powinno służyć zwiększaniu tolerancji na środowisko zaprojektowane w sposób absurdalnie rozpraszający. Istotna staje się tu relacja między technologią a snem. Smartfon nie musi bezpośrednio „niszczyć dopaminy", by następnego dnia pogorszyć uwagę – wystarczy, że opóźni moment zaśnięcia. Przedłużanie wieczornej aktywności przez kolejne krótkie treści i brak naturalnych granic użytkowania przesuwa czas spoczynku. Jak wspomniano wcześniej, problemy ze snem są w ADHD bardzo częste i same w sobie potęgują nieuwagę, drażliwość oraz trudności wykonawcze. Technologia może więc wpływać na ADHD również pośrednio: poprzez sen.

## Intencjonalność i architektura wyboru w technologii

Podobnie rzecz ma się z relacjami społecznymi. Media cyfrowe mogą redukować poczucie samotności, umożliwiać kontakt społecznościom neuroróżnorodnym i dostarczać wiedzy, której człowiek nie uzyskałby w swoim lokalnym otoczeniu. To właśnie dzięki internetowi tysiące dorosłych po raz pierwszy zetknęło się z opisem późno diagnozowanego ADHD.

Technologie nie są więc wyłącznie przeciwnikiem; stanowią również jedno z głównych narzędzi współczesnej emancypacji diagnostycznej. Badanie z 2025 roku, obejmujące młodzież i studentów z rozpoznanym ADHD, wskazało jednak na większą częstość problematycznego korzystania z mediów społecznościowych niż w dopasowanej grupie kontrolnej. Osoby z ADHD częściej wskazywały między innymi motyw ucieczki oraz społecznej kompensacji. Wynik ten nie oznacza, że

media są złe, lecz przypomina, iż kluczowa jest funkcja ich użytkowania. Czy loguję się, by skontaktować się z przyjacielem, czy po to, by zagłuszyć napięcie związane z rozpoczęciem zadania? Otwieram film, bo go świadomie wybrałem, czy po dwudziestu minutach odkrywam, że algorytm dokonał kolejnych trzydziestu wyborów za mnie?

W tym miejscu przydatna jest kategoria intencjonalności. Zdrowa higiena cyfrowa nie musi być mierzona wyłącznie czasem ekranowym. Dwie godziny świadomej rozmowy z rodziną mieszkającą na innym kontynencie nie są równoważne dwóm godzinom scrollowania, którego człowiek nawet nie zamierzał rozpocząć. Istotna jest proporcja między użyciem intencjonalnym a automatycznym.

Można w ten sposób zredefiniować „Dopamine Menu" O'Reillych – nie jako spis substancji neurochemicznych, lecz jako menu form regulacji stanu. Gdy potrzebuję stymulacji, mogę wybrać ruch, muzykę, rozmowę, krótki spacer, zmianę miejsca, chwilę humoru lub media społecznościowe. Ważne jest jednak, aby przynajmniej część tych opcji posiadała naturalny punkt końcowy. Pięciominutowy spacer kończy się powrotem do biurka. Jedna piosenka ma swój koniec. Feed nie ma natomiast żadnego biologicznego powodu, by zakończyć się właśnie teraz. Ten szczegół projektowy ma ogromne znaczenie dla osób z ADHD.

Najbezpieczniejsze źródło krótkiej stymulacji nie musi być najmniej przyjemne; powinno po prostu mieć wiarygodne wyjście. Podobną zasadę można zastosować do przerw. Standardowa rada „zrób sobie pięć minut przerwy z telefonem" może być dla osoby z trudnością przełączania wyjątkowo źle zaprojektowana. Jeśli przerwa rozpoczyna aktywność o nieskończonej podaży nowości, jej zakończenie wymaga silniejszej regulacji niż samo rozpoczęcie. Lepiej wybrać przerwę o fizycznie zamkniętym formacie: nalać wody, obejść budynek, wykonać kilka ćwiczeń lub posłuchać jednego utworu.

Parking Lot działa na odwrotnej zasadzie. Zamiast podążać za każdym nowym bodźcem, człowiek zapisuje pojawiający się pomysł i odkłada jego realizację. Jest to mały, lecz filozoficznie ciekawy wynalazek. Idea nie zostaje odrzucona, a jedynie pozbawiona prawa do natychmiastowego przejęcia zachowania. „Zapamiętam to później" przestaje obciążać pamięć roboczą, ponieważ zewnętrzny zapis daje mózgowi dowód, że pomysł nie zniknie. Można powiedzieć, że technologia służąca ADHD powinna robić właśnie to: chronić intencję przed chwilowym bodźcem, a nie nieustannie zastępować ją nowym impulsem.

Dobry cyfrowy system wsparcia opiera się na filozofii przeciwstawnej do gospodarki zaangażowania. Kalendarz chce, aby człowiek wykonał zaplanowane działanie i przestał patrzeć w ekran. Timer ma sprawić, by po sygnale wrócił do zadania. Aplikacja nastawiona na maksymalizację czasu użytkownika dąży zaś do tego, by pozostał w niej jak najdłużej. Z punktu

widzenia interfejsu wszystkie te narzędzia współistnieją w jednym telefonie, lecz z perspektywy ekonomii zachowania reprezentują przeciwstawne interesy.

Odpowiedzialność za higienę cyfrową nie powinna być zatem w całości przerzucana na użytkownika. Jeżeli produkt jest projektowany tak, aby minimalizować tarcie wejścia, zwiększać częstotliwość powrotów i automatyzować wybory treści, trudno cały rezultat opisywać jedynie jako „brak samokontroli konsumenta". Nie oznacza to likwidacji indywidualnej odpowiedzialności, lecz rozpoznanie asymetrii projektowej. Jest to problem zbliżony do klasycznych zagadnień ekonomii behawioralnej: architektura wyboru wpływa na decyzje bez odbierania formalnej wolności. Użytkownik „może przecież wyłączyć powiadomienia" i może ominąć kolejny film – to prawda. Jednak gdy wartości domyślne, kolory, ikonografia, alerty i automatyczne odtwarzanie systematycznie kierują zachowanie w jedną stronę, przestają być neutralnym tłem.

Neuroróżnorodność staje się tutaj silnym argumentem za projektowaniem technologii bardziej respektującej autonomię użytkownika. Funkcja wyciszania nieistotnych powiadomień, łatwe grupowanie alertów, wyraźne końce sesji, możliwość ukrywania liczników, ograniczanie autoplay czy przejrzysta kontrola rekomendacji mogą pomagać osobom z ADHD, ale podobnie jak rampy poznawcze w miejscu pracy, poprawiają środowisko dla znacznie szerszej populacji. Paradoks XXI wieku polega na tym, że urządzenie najlepiej wyposażone do kompensowania ADHD jest jednocześnie najlepiej wyposażone do wykorzystywania nieuwagi.

## Projektowanie narzędzi dla odzyskania autonomii poznawczej

Nie trzeba go demonizować; należy raczej podzielić jego funkcje na te, które wzmacniają autonomię, i te, które promują automatyzm.

W gospodarce uwagi wolność nie polega wyłącznie na możliwości kliknięcia, lecz przede wszystkim na zdolności do oporu przed wezwaniem do kliknięcia za każdym razem, gdy ktoś inny tego chce. Dla osoby z ADHD jest to szczególnie istotna forma samostanowienia. Celem nie jest życie w całkowitej izolacji od bodźców czy ascetyczne odrzucenie technologii, lecz odzyskanie prawa do sekwencji własnych działań. Kiedy postanawiam pisać, chcę, aby następne dwadzieścia minut wynikało z tej decyzji, a nie z tego, co przypadkiem zaświeciło się na ekranie.

W tym miejscu ujawnia się sens pojęcia rozszerzonego umysłu. Telefon może stać się integralną częścią systemu poznawczego człowieka, przez co pytanie o jego konfigurację przestaje być kwestią kosmetyczną. Konfigurując urządzenie, w istocie konfigurujemy środowisko własnego myślenia.

Możemy z niego uczynić protezę pamięci albo automat do rozpraszania – najczęściej jednak staje się jednym i drugim jednocześnie.

Sztuka życia z ADHD polega więc nie na wyrzuceniu technologii, lecz na przesunięciu proporcji między tymi funkcjami.

Można wreszcie powrócić do zestawu praktycznych narzędzi O'Reillych. Runway, Dopamine Menu, grayscale, Parking Lot, Touch Only Once, Focus Pants, body doubling, Purpose Party, Swap Services, mikroterminy, zasada 24 godzin i grywalizacja nie powinny być traktowane jako luźna kolekcja efektownych trików. Należy poddać je wspólnej próbie: sprawdzić, jaki mechanizm mają zmieniać, dla kogo są użyteczne oraz gdzie kończy się naukowe wsparcie, a zaczyna rozsądna heurystyka. Myśl Fundacji Dobre Państwo skierujemy ku swoistemu laboratorium praktyk ADHD – nie w formie zestawienia "20 sztuczek, które zmienią życie", lecz jako analizy ich wspólnej architektury: zmniejszania kosztu inicjacji, zwiększania widzialności czasu, wprowadzania zewnętrznych punktów kontroli, ograniczania rozpraszaczy, tworzenia społecznej odpowiedzialności i dodawania tarcia tam, gdzie impuls otrzymuje dziś zbyt łatwy dostęp do działania.

> Ostatecznie konfigurując swój telefon czy organizując przestrzeń do pracy, nie zmieniamy jedynie ustawień sprzętu, lecz architekturę własnego myślenia. Pytanie o wsparcie ADHD przestaje być zatem kwestią medycznej diagnozy, a staje się pytaniem o prawo do sekwencji własnych działań w świecie, który za wszelką cenę chce nam tę sekwencję przerwać. Czy potrafimy stworzyć systemy, w których człowiek jest podmiotem decydującym o swojej uwadze, a nie tylko zasobem optymalizowanym przez algorytm?

## Inspiracje

[1]

**"How to Understand and Deal with ADHD"** Charity OReilly

*2026 | The Experiment | ISBN: 9798893031300*

Charity O'Reilly jest licencjonowaną terapeutką traumy i autorką z ponad 20-letnim doświadczeniem w dziedzinie zdrowia psychicznego. Mieszka w Pensylwanii i specjalizuje się w holistycznym leczeniu traumy, wykorzystując podejścia takie jak EMDR, Internal Family Systems (Parts Work) oraz terapia somatyczna. O'Reilly jest założycielką intensywnej praktyki terapeutycznej i znana jest ze swojej pracy z osobami w procesie leczenia złożonych traum i dysregulacji układu nerwowego. Często wypowiada się na tematy związane z rekonwalescencją po traumie, wypaleniem zawodowym i neuroatypowością. Oprócz swojej praktyki klinicznej, współprowadzi podcast „The Witchy Therapist Podcast" i jest autorką materiałów mających na celu zapewnienie empatycznego, praktycznego wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego i neuroatypowości, w tym książki o ADHD, której jest współautorką.

*Charity O'Reilly is a licensed trauma therapist and author with over 20 years of experience in the mental health field. Based in Pennsylvania, she specializes in holistic trauma healing, utilizing approaches such as EMDR, Internal Family Systems (Parts Work), and somatic therapy. O'Reilly is the founder of an intensive therapy practice and is known for her work in helping individuals heal from complex trauma and nervous system dysregulation. She frequently speaks on topics related to trauma recovery, burnout, and neurodivergence. In addition to her clinical practice, she co-hosts 'The Witchy Therapist Podcast' and has authored resources aimed at providing compassionate, practical support for mental health and neurodivergence, including her co-authored book on ADHD.*

*Intensive Trauma Therapy Retreats*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

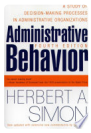
#### Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1]

**"Administrative Behavior"**

Herbert Simon

1976 | New York : Free Press



[2] **"Administrative Behavior, 4th Edition"**

Herbert A. Simon

2013 | Simon and Schuster | ISBN: 9781439136065

[3] **"The New Science of Management Decision"**

Herbert Alexander Simon

2012 | ISBN: 9781258355067

[4] **"The framing of decisions and the psychology of choice"**

Daniel Kahneman

## Artykuły naukowe

### Autorzy przywoływani:

[1] **"A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE"**

Herbert A. Simon

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

Google Scholar

[2] **"Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization."**

M. Craig Brown, Herbert A. Simon

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065048

Google Scholar

[3] **"The Architecture of Complexity"**

Herbert A. Simon

1991 | DOI: 10.1007/978-1-4899-0718-9_31

Google Scholar

[4] **"The New Science of Management Decision"**

James C. Hershauer, Herbert A. Simon

1978 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/257591

Google Scholar

[5] **"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"**
Amos Tversky, Daniel J. Kahneman
1981 | Science | DOI: 10.1126/science.7455683
Google Scholar

[6] **"Attention and Effort"**
Howard E. Egeth, Daniel J. Kahneman
1975 | The American Journal of Psychology | DOI: 10.2307/1421603
Google Scholar

[7] **"Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model"**
Amos Tversky, Daniel J. Kahneman
1991 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/2937956
Google Scholar

[8] **"Choices, values, and frames."**
Daniel J. Kahneman, Amos Tversky
1984 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.39.4.341
Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 17ad6542-90e4-4d50-af7e-007cf8d299fd