Aksjologia wpływu: od pomiaru do etyki w koncepcji The Difference Matta Stevensona-Dodda

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje przejście od epistemologii (pomiaru) do aksjologii (wartościowania) w kontekście koncepcji The Difference Matta Stevensona-Dodda. Autor argumentuje, że sama metodologia pomiaru wpływu nie rozstrzyga, czy wywołana zmiana jest etyczna i sprawiedliwa. Krytyce poddano utylitarne podejście do maksymalizacji wpływu, które często sprowadza człowieka do obiektu interwencji. W zamian postuluje się przyjęcie perspektywy Advantaged Thinking oraz włączenie osób z lived experience w definiowanie celów. Kluczowym wnioskiem jest stwierdzenie, że każda decyzja o skalowaniu działań opiera się na ukrytych założeniach normatywnych, a suma korzyści nie może zastąpić sprawiedliwego rozkładu dóbr i poszanowania autonomii jednostki.

The text analyzes the transition from epistemology (measurement) to axiology (valuation) within the context of Matt Stevenson-Dodd's 'The Difference' concept. The author argues that the methodology of impact measurement alone does not determine whether the induced change is ethical and just. The utilitarian approach to maximizing impact, which often reduces humans to objects of intervention, is criticized. In its place, the adoption of an Advantaged Thinking perspective and the inclusion of people with lived experience in defining goals are postulated. The key conclusion is that every decision to scale actions is based on hidden normative assumptions, and the sum of benefits cannot replace the fair distribution of goods and respect for individual autonomy.

Artykuł stawia tezę, że nowoczesne zarządzanie wpływem społecznym (impact management) nie może sprowadzać się do technicznej optymalizacji mierzalnych wskaźników, gdyż sama skuteczność pomiarowa nie rozstrzyga, czy wywołana zmiana

jest etycznie dobra i sprawiedliwa. Autor argumentuje, że przejście od mierzenia (Measure) do maksymalizacji wpływu (Maximise) wymaga wprowadzenia nadrzędnej teorii wartości (Theory of Value), która pełni rolę normatywnego bezpiecznika. Wykorzystując koncepcje Amartyi Sena (capabilities approach), Johna Rawlsa oraz etykę troski, tekst dowodzi, że maksymalizacja wpływu musi być ograniczona nienaruszalnymi ramami godności, autonomii i praw człowieka. W tym ujęciu beneficjent przestaje być jedynie obiektem interwencji czy rekordem w bazie danych, a staje się podmiotowym współtwórcą zmiany. Prawdziwa efektywność społeczna nie polega zatem na najwyższej sumie rezultatów, lecz na odpowiedzialnym poszerzaniu realnych możliwości człowieka przy jednoczesnym zachowaniu jego sprawczości i uznaniu jego wiedzy doświadczalnej za równorzędny dowód w procesie projektowania zmiany.

SŁOWA KLUCZOWE

aksjologia wpływu | Theory of Change | capability approach | impact management | maximisation of impact | autonomia relacyjna | lived experience | Advantaged Thinking | sprawiedliwość dystrybutywna | SROI | Theory of Value | paternalizm miękki | equity weighting | konsekwencjalizm utylitarny

Pomiar wpływu wymaga nadrzędnej teorii wartości

Aksjologia wpływu: godność, autonomia, sprawiedliwość i granice społecznej optymalizacji

Analiza prowadzi do punktu, w którym metodologia pomiaru wpływu przestaje wystarczać sama sobie. Można bowiem zbudować poprawną Theory of Change, trafnie dobrać mierniki, oszacować kontrfaktyczny efekt interwencji, ograniczyć deadweight, rozpoznać displacement, zastosować Live Data i nawet wiarygodnie wykazać, że działanie spowodowało określoną zmianę, a mimo to nadal nie rozstrzygnąć najważniejszego pytania normatywnego: czy zmiana, którą organizacja skutecznie wywołała, była zmianą dobrą, sprawiedliwą i respektującą podmiotowość osób, których dotyczyła. Skuteczność jest bowiem relacją między środkiem a celem, podczas gdy ocena samego celu należy do innego porządku filozoficznego. Organizacja może być niezwykle skuteczna w realizowaniu celu źle zdefiniowanego, paternalistycznego, nierówno rozkładającego korzyści albo naruszającego

prawa jednostki. Przejście od **Measure** do **Maximise** nie jest zatem jedynie przejściem od metodologii do zarządzania, lecz od epistemologii do aksjologii. Koncepcja Stevensona-Dodda nie rozwija pełnej teorii normatywnej, zawiera jednak kilka przesłanek, które można potraktować jako aksjologiczny rdzeń jego metodologii.

Należą do nich odejście od języka deficytowego na rzecz **Advantaged Thinking**, orientacja na sprawczość i niezależność człowieka, obowiązek włączania osób posiadających **lived experience** do definiowania potrzeby i celu oraz postulat technologii służącej redukcji obciążeń administracyjnych i odzyskiwaniu czasu dla relacji human-to-human. Elementy te nie tworzą jeszcze zamkniętej teorii sprawiedliwości, ale ujawniają istotne założenie antropologiczne: człowiek nie powinien być traktowany jedynie jako obiekt interwencji, rekord w bazie danych ani nośnik outcome, lecz jako podmiot posiadający własną zdolność wyboru, interpretowania własnej sytuacji i współdefiniowania tego, co w jego życiu ma stanowić poprawę. Pojęcie wpływu może sprawiać wrażenie opisowego, ponieważ wskazuje jedynie na zmianę wywołaną przez określone działanie. W praktyce organizacyjnej niemal zawsze zostaje jednak nasycone wartościowaniem. Kiedy mówimy o „pozytywnym wpływie społecznym", dokonujemy co najmniej trzech rozstrzygnięć normatywnych: określamy, co uznajemy za stan lepszy, komu przypisujemy pierwszeństwo przy konflikcie korzyści oraz jakie środki dopuszczamy w dążeniu do tego stanu. Żadne z tych rozstrzygnięć nie wynika automatycznie z danych empirycznych. Statystyka może wykazać, że program zwiększył zatrudnienie o określoną wielkość; nie odpowiada jednak na pytanie, czy zatrudnienie uzyskane kosztem pogorszenia zdrowia, autonomii albo jakości relacji rodzinnych powinno zostać uznane za sukces.

Klasyczny problem Hume'a, oddzielający opis tego, jak świat jest, od twierdzenia, jak powinien wyglądać, pozostaje więc bezpośrednio aktualny w impact management. Przejście od zdania „interwencja zwiększyła X" do stwierdzenia „należy tę interwencję skalować" wymaga dodatkowej przesłanki wartościującej, zgodnie z którą X jest dobrem wystarczająco ważnym, a koszty jego zwiększenia są akceptowalne. Nowoczesna analityka może czynić tę przesłankę mniej widoczną, ponieważ pojawia się ona często jako parametr modelu, waga w MCDA albo wybór głównego KPI. Nie przestaje jednak być decyzją aksjologiczną tylko dlatego, że została zapisana w arkuszu kalkulacyjnym. Z tego względu najbardziej problematycznym słowem w formule „maksymalizacja wpływu" nie jest „wpływ", lecz właśnie „maksymalizacja". Maksymalizować można bowiem jedynie względem określonej funkcji celu. Jeżeli funkcją celu jest liczba osób, które znalazły zatrudnienie, model będzie preferował jedne decyzje; jeśli trwałość zatrudnienia – inne; jeśli wzrost dochodu osób o najniższym statusie społeczno-ekonomicznym – jeszcze inne. Gdy do funkcji dodamy autonomię, bezpieczeństwo, nierówność albo prawa człowieka, ranking programów może zostać

całkowicie odwrócony. Maksymalizacja nie usuwa więc normatywności; przeciwnie, wymusza jej wcześniejsze zakodowanie.

Najbardziej intuicyjną podstawą maksymalizacji wpływu pozostaje konsekwencjalizm, a w szczególności jego utylitarna tradycja. Od Benthama i Milla pochodzi jedna z najmocniejszych idei nowoczesnej polityki publicznej: ograniczone zasoby należy kierować tam, gdzie wygenerują największą łączną korzyść. W języku współczesnego impact management intuicję tę odnajdujemy w cost-effectiveness, SROI, analizie cost-benefit oraz pytaniu o największą ilość wartości społecznej przypadającą na jednostkę zasobu. Z punktu widzenia administratora publicznego lub fundatora posiadającego skończony budżet rozwiązanie to jest poznawczo niezwykle atrakcyjne, ponieważ tworzy wspólną przestrzeń porównania wielu programów. Utylitarna logika ujawnia jednak problem agregacji interpersonalnej.

Suma korzyści nie zastępuje sprawiedliwego rozkładu

Jeśli dziesięciu osobom można nieznacznie poprawić sytuację, a jednej uratować życie przed skrajną degradacją, suma użyteczności wymaga sposobu porównania intensywności tych korzyści. Jeszcze trudniejsze pytanie pojawia się wtedy, gdy większa całkowita suma korzyści jest osiągana kosztem pogorszenia sytuacji niewielkiej grupy. Czysta agregacja dopuszcza bowiem możliwość, że drobne zyski wielu osób przeważą nad bardzo poważną stratą nielicznych, o ile tylko suma będzie wystarczająco duża. To właśnie dlatego „największy wpływ” nie może bez dodatkowej argumentacji oznaczać "największej sumy outcome". Każda teoria wpływu musi określić nie tylko to, ile dobra powstaje, lecz również, jak dobro i ciężary są rozłożone.

OECD w swoim współczesnym Well-being Framework wyraźnie odchodzi od oceny społeczeństw wyłącznie poprzez wartości średnie. Uwzględnia równolegle nierówności między grupami, różnice między górną a dolną częścią rozkładu oraz zakres deprywacji poniżej istotnych progów. Jest to praktyczna manifestacja szerszego wniosku filozoficznego: średnia poprawa nie wyczerpuje wiedzy o społecznej jakości zmiany.

Alternatywę dla czystej agregacji daje tradycja Rawlsowska. W **A Theory of Justice** Rawls odrzuca możliwość, aby podstawowe wolności jednostki były zwyczajnie równoważone przez większą sumę dobrobytu innych. Jego konstrukcja sprawiedliwości jako bezstronności oraz zasada różnicy przesuwają uwagę ku strukturze instytucji i położeniu osób najmniej uprzywilejowanych. Dla teorii wpływu konsekwencja jest zasadnicza: program nie powinien być oceniany wyłącznie przez sumę wyprodukowanych rezultatów, lecz również przez sposób, w jaki zmienia pozycję tych, którzy rozpoczynają z najgorszego miejsca. Tak rozumiana sprawiedliwość nie jest po prostu

kolejnym miernikiem wśród wielu; w Rawlsowskim sposobie myślenia część zasad posiada "pierwszeństwo wobec maksymalizacji".

Nie można na przykład usprawiedliwiać naruszenia podstawowej wolności obywatelskiej tym, że zwiększy ono łączny dobrobyt. Przeniesione na grunt zarządzania wpływem oznacza to, że niektóre wartości powinny funkcjonować jako ograniczenia brzegowe. Program generujący imponujący rezultat społeczny nie staje się normatywnie dobry, jeśli warunkiem tego rezultatu jest arbitralna dyskryminacja, przymus albo pozbawienie określonej grupy podstawowych praw. Taką logikę odnajdujemy w prawach człowieka. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka zakotwicza całą architekturę praw w przyrodzonej godności i równych prawach członków rodziny ludzkiej, a współczesny system traktuje prawa jako wynikające z samego statusu osoby, a nie jako nagrodę za ekonomiczną produktywność czy pozytywny wynik społecznego rachunku korzyści. Z tej perspektywy rights-based approach nie konkuruje z impact management.

Godność i realne możliwości jako granice pomiaru

Wyznacza ono granice. Godność jest pojęciem szczególnie trudnym dla systemów pomiarowych, gdyż łatwo pomylić dwa odmienne jej znaczenia. W tradycji kantowskiej godność wynika ze statusu osoby jako autonomicznego podmiotu; nie jest czymś, czego człowiek posiada „więcej” lub „mniej” w zależności od wyniku ankiety.

Człowieka należy traktować jako cel sam w sobie, a nie wyłącznie jako środek do realizacji celu organizacyjnego, państwowego czy społecznego. Godność nie jest zatem outcome’em, który organizacja produkuje, lecz **normatywną granicą sposobu, w jaki organizacja może dążyć do outcome**. Jednocześnie można empirycznie badać doświadczenia ściśle powiązane z godnością: poczucie bycia szanowanym, doświadczenie upokorzenia, możliwość decydowania o sobie, sposób komunikacji instytucji czy poziom kontroli nad informacją osobową. Należy jednak konsekwentnie odróżniać doświadczenie poszanowania godności od samego normatywnego statusu osoby. Nawet człowiek, który zinternalizował degradujące traktowanie i deklaruje zadowolenie z paternalistycznego systemu, nie traci z tego powodu swoich praw. To rozróżnienie chroni impact measurement przed szczególnie niebezpieczną redukcją: utożsamieniem dobra człowieka z jego deklarowaną satysfakcją. Subiektywny wellbeing ma ogromną wartość informacyjną, ale nie może samodzielnie rozstrzygać o moralnej jakości instytucji. Człowiek może być bowiem zadowolony z warunków ograniczających jego obiektywne możliwości, podobnie jak może być niezadowolony z polityki chroniącej go przed dyskryminacją, jeśli wcześniej uwewnętrznił inne normy społeczne.

W tym miejscu teoria capabilities Amartyi Sena dostarcza niezwykle silnego aparatu dla impact management. Sen przesuwa punkt ciężkości z ilości posiadanych zasobów i subiektywnej satysfakcji ku **realnym możliwościom robienia i bycia tym, co człowiek ma powody cenić**. Capability nie oznacza formalnego prawa ani samego zasobu, lecz rzeczywistą możliwość przekształcenia zasobu w wartościowe funkcjonowanie. Współczesne ujęcie podejścia capabilities podkreśla pierwszeństwo realnej wolności osiągania wellbeing oraz zależność tej wolności od osobistych, społecznych i środowiskowych **conversion factors**. Dla teorii wpływu oznacza to głęboką korektę tradycyjnego języka outcome.

Dwie osoby mogą otrzymać identyczny zasób i uzyskać zupełnie różną zdolność skorzystania z niego. Przyznanie bonu szkoleniowego nie gwarantuje równych capabilities, jeśli jedna osoba dysponuje samochodem, opieką nad dzieckiem i stabilnym zdrowiem, a druga mieszka daleko od ośrodka, pracuje w nieregularnych godzinach i opiekuje się zależnym członkiem rodziny. Z perspektywy resourcistycznej obie otrzymały „to samo". Z perspektywy Sena ich realna wolność wykorzystania zasobu może być radykalnie różna.

Jest to szczególnie istotne w kontekście pytania Stevenson-Doddowskiej: „kto dostaje jabłka?". Sama dystrybucja jednakowej liczby „jabłek" nie gwarantuje sprawiedliwości, ponieważ wartość zasobu zależy od możliwości jego konwersji. Dlatego ocena impact powinna uwzględniać nie tylko przydzielone świadczenie albo osiągnięte funkcjonowanie, lecz także **poszerzenie przestrzeni realnych możliwości**. Osoba, która podjęła pracę pod silnym naciskiem instytucjonalnym, może osiągnąć pożądany outcome zatrudnieniowy, a jednocześnie posiadać mniejszą autonomię wyboru niż osoba, której interwencja rzeczywiście zwiększyła wachlarz realnych opcji.

Podejście capabilities i teorie sprawiedliwości jako fundamenty etyczne pomiaru wpływu

Capability approach stanowi silne teoretyczne rozwinięcie koncepcji **Advantaged Thinking** autorstwa Stevenson-Doddowskiej. Podejście to odrzuca język definiujący ludzi przez deficyt, postulując zamiast tego koncentrację na potencjale, sprawczości i niezależności. U Amartyi Sena podobna intuicja zyskuje systematyczną podstawę normatywną: miarą społecznego postępu nie powinno być jedynie skorygowanie jednostki do pożądanego zachowania, lecz zwiększenie jej realnej wolności prowadzenia życia, które ma powody cenić. Podejście capabilities wyraźnie odróżnia przy tym **functionings** (osiągnięte stany) od **capabilities** (przestrzeni możliwego wyboru), a jego liberalna interpretacja świadomie preferuje te drugie ze względów anty-

paternalistycznych. Sen pozostawia wybór i ważenie capabilities w dużej mierze otwarte dla publicznego rozumowania.

Martha Nussbaum rozwija tę tradycję w kierunku bardziej substantywnym, proponując minimalny katalog centralnych capabilities związanych m.in. z życiem, zdrowiem, integralnością cielesną, praktycznym rozumem, więziami społecznymi, emocjami, zabawą i kontrolą nad własnym środowiskiem. Sprawiedliwość wymaga tu nie tylko maksymalizowania sumy dobrostanu, lecz zagwarantowania każdej osobie określonego progu możliwości koniecznych dla życia zgodnego z ludzką godnością. Konstrukcja ta jest szczególnie istotna dla polityki społecznej, gdyż zbliża teorię capabilities do sufficientarianism. W podejściu wystarczalnościowym priorytetem jest doprowadzenie ludzi do poziomu, poniżej którego ich sytuacja pozostaje moralnie niedopuszczalna. Nie oznacza to, że nierówności powyżej tego progu przestają mieć znaczenie, lecz nadaje pierwszeństwo usuwaniu głębokiej deprywacji. Dla impact management konsekwencja jest praktyczna.

Organizacja może stanąć przed wyborem: zwiększyć wellbeing osób już relatywnie dobrze funkcjonujących czy doprowadzić mniejszą grupę osób z poziomu skrajnej deprywacji do minimalnej samodzielności. Czysty rachunek średniego efektu może preferować pierwszy wariant; podejście sufficientariańskie – drugi. Wybór między nimi nie jest błędem pomiarowym, lecz konfliktem teorii sprawiedliwości. Inny sposób rozwiązania problemu dystrybucyjnego proponuje prioritarianizm. Jego istotą jest przekonanie, że korzyść osiągana przez człowieka w gorszym położeniu posiada większą wagę moralną niż identyczna korzyść osoby lepiej sytuowanej. Nie jest to egalitaryzm dążący do równości dla niej samej; priorytet wynika z moralnego znaczenia poziomu, z którego jednostka startuje. W praktyce impact management pozwala to zinterpretować jako equity weighting.

Ten sam wzrost dochodu, dobrostanu albo zdrowia może mieć większą społeczną wagę, jeśli dotyczy osoby w skrajnej deprywacji. Taka konstrukcja ma silne konsekwencje dla wyboru programu: organizacja przestaje maksymalizować surową liczbę jednostek outcome, a zaczyna maksymalizować outcome ważony położeniem osoby. Rankingi programów oparte na nieważonym cost-effectiveness mogą być zatem aksjologicznie niepełne. Program droższy w przeliczeniu na jednego beneficjenta może być społecznie bardziej uzasadniony, jeśli pracuje z osobami, dla których marginalna poprawa ma większe znaczenie lub które zostały systematycznie pominięte przez inne instrumenty.

Sprawiedliwość nie jest zatem „korektą” efektywności wykonaną po obliczeniu wyniku, lecz częścią definicji tego, co uznajemy za wartościowy efekt. Szczególne napięcie powstaje wówczas, gdy organizacja uważa, że wie, jaki rezultat byłby dla człowieka korzystny, lecz sam człowiek go nie

wybiera. Paternalizm można zdefiniować jako ingerencję w wolność lub autonomię osoby, podejmowaną bez jej zgody z uzasadnieniem, że poprawi to jej dobro albo ochroni ją przed szkodą. W literaturze filozoficznej problem ten traktowany jest jako konflikt pomiędzy welfare a szacunkiem dla zdolności człowieka do kierowania własnym życiem. Dla impact management problem jest wyjątkowo poważny, ponieważ system outcome może nieświadomie produkować paternalizm nawet bez przymusu prawnego. Jeżeli organizacja definiuje sukces jako „podjęcie zatrudnienia", a beneficjent wybiera opiekę nad bliskim, edukację albo czasową rezygnację z aktywności zawodowej, system może zakodować jego decyzję jako porażkę. Jeśli program zdrowotny mierzy tylko zgodność zachowania z rekomendacją eksperta, może uznawać autonomiczny wybór osoby za negatywny outcome. W klasycznej tradycji Milla autonomia posiada wartość nie tylko dlatego, że ludzie zwykle wiedzą najlepiej, czego chcą, lecz dlatego, że możliwość kształtowania własnego życia jest sama w sobie elementem dobra osoby.

Współczesne ujęcia paternalizmu rozróżniają nurt miękki, dopuszczający ingerencję przede wszystkim wtedy, gdy decyzja nie jest w pełni dobrowolna lub poinformowana, oraz twardy, który dopuszcza ograniczenie autonomicznego wyboru dla dobra jednostki. Impact management musi więc precyzyjnie ustalać, czy jego celem jest umożliwienie wyboru, czy doprowadzenie człowieka do wyniku wybranego przez organizację.

Autonomia relacyjna jako warunek realnej sprawczości

To rozróżnienie zyskuje na znaczeniu w epoce AI. System predykcyjny, opierając się na danych, może oszacować, że dana osoba prawdopodobnie podejmie decyzję niekorzystną dla własnego dobrostanu. Jednak z samej trafności predykcji nie wynika normatywne upoważnienie do zastąpienia ludzkiego wyboru decyzją algorytmu. Im większa moc przewidywania, tym pilniejsze staje się rozróżnienie pomiędzy wiedzą o człowieku i prawem do decydowania za człowieka.

Niewystarczające byłoby jednak skrajnie indywidualistyczne rozumienie autonomii. Feministyczne koncepcje autonomii relacyjnej wskazują, że zdolność do samostanowienia rozwija się i jest realizowana w sieci relacji, instytucji, norm społecznych oraz zależności materialnych. Formalna wolność wyboru może bowiem współistnieć z bardzo ograniczoną realną zdolnością do wyboru. Osoba może „dobrowolnie" zaakceptować skrajnie niekorzystne warunki pracy, jeśli alternatywą jest brak środków do życia; może „wybrać" rezygnację z usługi, której architektura komunikacyjna pozostaje dla niej niezrozumiała, lub formalnie wyrazić zgodę na przetwarzanie danych, wiedząc, że odmowa praktycznie uniemożliwia uzyskanie świadczenia. Sytuacje te dowodzą, że autonomii nie można redukować do binarnego pytania o formalną zgodę. Należy zamiast tego badać warunki

możliwości autonomicznego wyboru: dostęp do informacji, realność alternatyw, presję ekonomzną, asymetrię wiedzy, zdolność zakwestionowania decyzji oraz możliwość wycofania zgody bez ponoszenia nadmiernych kosztów.

Teoria autonomii relacyjnej zbliża się tutaj do capability approach. Obie tradycje odrzucają przekonanie, że sama formalna nieinterwencja jest wystarczająca dla rzeczywistej wolności. Dla organizacji społecznej oznacza to, że zwiększanie sprawczości wymaga zarówno respektowania decyzji jednostki, jak i usuwania materialnych oraz społecznych barier uniemożliwiających dokonanie realnego wyboru. Kolejnym aparatem analitycznym może być rozróżnienie Isaiaha Berlina pomiędzy wolnością negatywną a pozytywną. Wolność negatywna dotyczy obszaru wolnego od ingerencji innych; wolność pozytywna odnosi się do zdolności bycia autorem własnego działania i kierowania własnym życiem.

Program społeczny może zwiększać jeden z tych wymiarów, jednocześnie ograniczając drugi. Obowiązkowy program aktywizacyjny może rozbudowywać kompetencje i zwiększać przyszłą sprawczość, lecz równocześnie ograniczać bieżącą swobodę wyboru. Dlatego nie wystarczy klasyfikować programów jako „emancypacyjnych" tylko dlatego, że podnoszą one kompetencje albo dochód. Należy analizować strukturę autonomii w czasie. Czasowe ograniczenie wyboru bywa uzasadniane ochroną przyszłej autonomii, jednak argument ten wymaga szczególnej ostrożności – podobny schemat służył historycznie do szerokich ingerencji paternalistycznych. W impact management oznacza to konieczność rozdzielenia co najmniej trzech pytań: czy człowiek osiągnął korzystny rezultat, czy posiadał realny wpływ na drogę do niego oraz czy interwencja zwiększyła, czy zmniejszyła jego przyszłą zdolność samostanowienia. Dopiero synteza tych odpowiedzi pozwala ocenić społeczną jakość zmiany.

Teorie uznania Axela Honnetha i dyskusja Nancy Fraser przesuwają tę analizę jeszcze dalej. Sprawiedliwość nie dotyczy wyłącznie dystrybucji dóbr, lecz również sposobu, w jaki instytucje uznają status człowieka. Współczesna filozofia recognition podkreśla, że uznanie ma wymiar zarówno normatywny, jak i psychologiczny: traktowanie człowieka jako autonomicznego i równego podmiotu umożliwia budowanie praktycznej tożsamości, podczas gdy systematyczne upokorzenie, stygmatyzacja i negatywne etykietowanie mogą tę zdolność podważać.

Wpływ społeczny wymaga jednoczesnego uznania podmiotowości i sprawiedliwej redystrybucji zasobów

W tym miejscu koncepcję **Advantaged Thinking** opracowaną przez Stevensona i Doddowa można odczytać w sposób bardziej teoretyczny. Krytyka określeń takich jak „trudna młodzież", „alkoholik" czy „osoba problemowa" nie jest bowiem wyłącznie kwestią elegancji językowej.

Kategorie instytucjonalne posiadają moc performatywną: kształtują oczekiwania pracowników, samoocenę jednostki, kryteria kwalifikacji oraz zakres interwencji. Jeśli system opisuje człowieka wyłącznie przez pryzmat deficytu, tworzy rodzaj **ontologii administracyjnej**, w której osoba zaczyna istnieć w strukturach instytucjonalnych przede wszystkim jako nosiciel problemu. Odwołując się do Honnetha i języka uznania można zauważyć, że negatywny skutek takich działań nie ogranicza się do potencjalnego błędu diagnostycznego, lecz może obejmować relacyjne obniżenie statusu. Jednocześnie Nancy Fraser przypomina, że sama polityka uznania jest niewystarczająca. Sprawiedliwość wymaga równoczesnej, odpowiedniej dystrybucji zasobów i warunków uczestnictwa. Można bowiem traktować człowieka z szacunkiem, a on wciąż może pozostawać pozbawiony mieszkania, dochodu, edukacji czy opieki zdrowotnej. Z drugiej strony sama redystrybucja może poprawić sytuację materialną, jednocześnie stygmatyzując odbiorcę jako osobę zależną lub niepełnowartościową. Dojrzały impact musi zatem obejmować zarówno **redistribution**, jak i **recognition**, nie wybierając między nimi.

Koncentracja na samym rezultacie (outcome) może prowadzić do zaniżenia znaczenia procedury. Z perspektywy teorii sprawiedliwości procesowej dwie instytucje osiągające identyczny efekt mogą różnić się moralnie ze względu na sposób podejmowania decyzji. Ludzie przywiązują wagę nie tylko do tego, co otrzymują, ale także do tego, czy zostali wysłuchani, czy znali reguły, czy potraktowano ich bezstronnie oraz czy mieli możliwość zakwestionowania decyzji. W administracji publicznej wymiar ten ma szczególne znaczenie: prawa do uzasadnienia decyzji nie można zastąpić wysoką średnią skutecznością systemu. Algorytm może statystycznie poprawić targetowanie świadczeń, lecz jeśli osoba nie jest w stanie zrozumieć przyczyny odmowy ani jej podważyć, powstaje problem proceduralny, którego sukcesy w odniesieniu do innych beneficjentów nie kompensują.

Prawa podstawowe współczesnej Europy wyznaczają właśnie takie granice. Ochrona godności, prywatności, danych osobowych i zakaz dyskryminacji nie są jedynie preferencjami politycznymi, które można łatwo przeważyć dodatkowym punktem efektywności. Europejskie ramy praw podstawowych traktują te wartości jako normy kształtujące dopuszczalność zarządzania algorytmicznego. FRA, odnosząc się między innymi do regulacji AI i pracy platformowej, wskazuje

bezpośrednio na prawa do godności, prywatności, ochrony danych i niedyskryminacji jako realne ograniczenia technologicznego monitorowania i profilowania.

Legitymacja wartości poprzez dyskurs i uznanie wiedzy doświadczalnej

Skoro cel społeczny nie jest właściwością świata, którą można odkryć empirycznie, lecz wymaga wyboru konkretnych wartości, pojawia się pytanie o legitymację osób dokonujących tego wyboru. W tym miejscu szczególnie przydatna okazuje się tradycja Habermasowskiej etyki dyskursu i demokracji deliberatywnej. Jej kluczowy wkład w impact management polega na zakwestionowaniu technokratycznej wizji, według której ekspert mógłby samodzielnie wyliczyć „najlepszy" układ społeczny. Specjalista może dostarczyć danych o konsekwencjach, kosztach, ryzyku czy rozkładzie efektów, jednak sama ekspertyza nie daje mu tytułu do decydowania o tym, czy społeczeństwo powinno preferować maksymalizację średniego dobrostanu, redukcję nierówności, ochronę autonomii czy solidarność międzypokoleniową.

Tego rodzaju wybory wymagają publicznego uzasadnienia oraz udziału osób, których te decyzje bezpośrednio dotyczą. Włączenie lived experience, o którym pisze Stevenson-Doddow, można zatem odczytać nie tylko jako technikę poprawiania trafności danych, ale jako element legitymizacji epistemicznej i normatywnej. Autor książki podkreśla, że definiowanie Need, Vision i Purpose nie powinno być zamkniętym ćwiczeniem gabinetowym; osoby posiadające doświadczenie własne muszą uczestniczyć w ich formułowaniu. Z perspektywy demokratycznej teza ta idzie dalej: udział osób dotkniętych problemem jest istotny nie tylko dlatego, że „wiedzą więcej o swoich potrzebach", ale przede wszystkim dlatego, że decyzje dotyczą ich życia i powinny być dla nich uzasadnialne.

Rozwinięcie tego wątku przynosi koncepcja epistemic injustice Mirandy Fricker. Instytucja może niesprawiedliwie rozdzielać nie tylko zasoby finansowe czy możliwości, lecz także status wiarygodnego podmiotu wiedzy. Osoba może doświadczać testimonial injustice, gdy jej wypowiedź jest systematycznie traktowana jako mniej wiarygodna z powodu stereotypu, lub hermeneutical injustice, gdy brakuje wspólnego języka pozwalającego nazwać jej doświadczenie. Dla impact measurement wniosek jest bezpośredni: system może gromadzić ogromne ilości danych o beneficjentach, a jednocześnie uznawać ich interpretację za „subiektywną", podczas gdy klasyfikację modelu statystycznego traktować jako „obiektywną". Taka hierarchia jest błędna metodologicznie i problematyczna normatywnie.

Model może mieć przewagę w estymacji częstotliwości zjawiska, lecz człowiek dysponuje wiedzą pierwszoosobową o znaczeniu doświadczenia, której nie da się zastąpić algorytmem. Lived experience powinno zatem zostać włączone do impact management nie jako dekoracyjny cytat w raporcie, lecz jako odrębny rodzaj dowodu. Nie każdy problem wymaga prymatu tej wiedzy, jednak nie wolno jej systematycznie podporządkowywać danym administracyjnym tylko dlatego, że są one łatwiejsze do agregacji.

Wartości jako nienaruszalne ograniczenia optymalizacji wpływu

Istotny korektyw wprowadza etyka troski rozwijana przez Carol Gilligan, Nel Noddings i Joan Tronto. W przeciwieństwie do teorii skoncentrowanych na abstrakcyjnych prawach i bezstronnych zasadach, nurt ten kładzie nacisk na relacyjność, zależność, wrażliwość na kontekst oraz odpowiedzialność wyrastającą z konkretnych więzi. Dla organizacji społecznych oznacza to, że relacja nie zawsze jest jedynie środkiem do outcome. W opiece, pomocy społecznej, edukacji czy rehabilitacji jakość relacji może stanowić samo dobro. Człowiek potrzebuje bowiem nie tylko skutecznego „naprawienia problemu", ale przede wszystkim doświadczenia bycia wysłuchanym i uznanym. Pozwala to lepiej zrozumieć Stevenson-Doddowską ideę human-to-human.

Autor sugeruje, że technologia powinna przejmować zadania administracyjne po to, aby odzyskany czas można było poświęcić relacji. W perspektywie etyki troski nie jest to jedynie rekomendacja efektywnościowa – relacja posiada wartość autonomiczną i może być sprawiedliwą odpowiedzią na ludzką zależność. Jednocześnie etyka troski przypomina, że model autonomii rozumianej jako całkowita niezależność jest antropologicznie zbyt ubogi. Ludzie przechodzą przez okresy choroby, dzieciństwa, starości czy kryzysu, dlatego dobra polityka społeczna nie może stawiać „samodzielności" jako jedynego ideału. Czasem pożądanym outcome nie jest całkowite uniezależnienie człowieka od innych, lecz bezpieczna, niedominująca i godna relacja zależności.

Jeszcze ostrzejszą krytykę można wyprowadzić z prac Michela Foucaulta. Jego analizy dyscypliny, normalizacji i biopolityki pokazują, że systemy stworzone dla poprawy zdrowia czy bezpieczeństwa mogą równocześnie narzucać normy, klasyfikować jednostki i zwiększać kontrolę instytucji nad ich zachowaniem. Impact measurement wpisuje się w tę problematykę szczególnie silnie: definiując outcome, organizacja de facto definiuje pożądany typ życia. Ustalając normy dobrostanu czy „samodzielności", może przekształcić narzędzie pomiarowe w narzędzie normalizacji. Im dokładniejszy system danych, tym subtelniejsze stają się mechanizmy klasyfikacji.

Foucault nie dostarcza prostego kryterium odrzucenia takich interwencji; jego analiza pełni raczej funkcję genealogicznego ostrzeżenia: kategorie uznawane za neutralne i naukowe należy badać jako element relacji władzy. W impact management trzeba zatem pytać, kto stworzył normę sukcesu, które zachowania uznano za odstępstwo i jakie konsekwencje wynikają z tej klasyfikacji. W epoce AI problem ten nabiera nowego wymiaru – predykcyjne modele ryzyka mogą przekształcać człowieka z obywatela posiadającego prawa w profil prawdopodobieństw, na podstawie którego instytucja podejmuje decyzje prewencyjne.

Wówczas granica między pomocą a kontrolą staje się wyjątkowo cienka. Z perspektywy zarządzania praktycznym sposobem włączenia aksjologii jest podział wartości na dwie klasy. Pierwsza to dobra podlegające optymalizacji: zdrowie, dochód, wellbeing czy liczba osób wychodzących z kryzysu. Druga to constraints – warunki, których system nie może przekroczyć nawet wtedy, gdy pozwoliłoby to zwiększyć sumę outcome.

Współczesna architektura praw człowieka dostarcza właśnie takiego języka. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka wyprowadza prawa z przyrodzonej godności, wolności i równości. Europejski system praw podstawowych wzmacnia ochronę prywatności i zakaz dyskryminacji, a współczesne prawo AI traktuje wykorzystanie technologii jako dopuszczalne tylko w granicach tych norm. W praktyce oznacza to, że organizacja nie może uznać dyskryminującego algorytmu za dopuszczalny tylko dlatego, że poprawia on średnią skuteczność programu, ani rezygnować z prywatności w imię wyższej accuracy modelu czy traktować człowieka jako materiału eksperymentalnego dla dobra przyszłych beneficjentów.

Nie wszystko, co zwiększa impact, zwiększa legitymizowany impact. Prawa podstawowe definiują przestrzeń, w której maksymalizacja może się odbywać. W systemach cyfrowych często próbuje się sprowadzić autonomię do formalnej zgody – zaakceptowania regulaminu czy podpisania formularza. Takie ujęcie jest jednak zbyt wąskie.

Zgoda może być formalna, a nie materialna. Dokument bywa niezrozumiały, alternatywy nie istnieją, a relacja władzy jest skrajnie asymetryczna. Osoba w kryzysie może „zgodzić się” na szerokie wykorzystanie danych jedynie z obawy przed utratą wsparcia. Dlatego etyczne zarządzanie danymi wymaga nie tylko zgody, ale również celowości, minimalizacji, proporcjonalności, ograniczenia wtórnego użycia oraz zdolności do zakwestionowania decyzji. W tym punkcie RODO, ochrona praw podstawowych i impact ethics stają się elementami tego samego problemu normatywnego.

Pluralizm wartości wyklucza jedną skalę pomiaru

Rozwój metod pomiaru wellbeing może skłaniać do prób stworzenia jednej, uniwersalnej skali obejmującej całą jakość życia. Z perspektywy zarządzania jest to rozwiązanie kuszące, gdyż wspólna jednostka miary ułatwiłaby porównywanie skrajnie różnych programów. Jednak z punktu widzenia filozofii pojawia się problem pluralizmu wartości. Isaiah Berlin, Bernard Williams czy Amartya Sen wskazywali, że nie da się łatwo sprowadzić wszystkich ludzkich dóbr do jednego wspólnego mianownika. Wolność, więzi, zdrowie, bezpieczeństwo, wiedza, twórczość, autonomia i przynależność mają odrębne znaczenia; bywają one również w konflikcie, którego nie sposób rozstrzygnąć poprzez techniczne przeliczenie.

OECD Well-being Framework przyjmuje właśnie podejście wielowymiarowe. Obejmuje ono warunki materialne, zdrowie, wiedzę i umiejętności, jakość środowiska, wellbeing subiektywny, bezpieczeństwo, relacje społeczne, równowagę między życiem a pracą oraz zaangażowanie obywatelskie, śledząc dodatkowo zasoby przyszłego dobrostanu. Nie istnieje tu jedna liczba, która miałaby zastąpić całość ludzkiego życia.

Pułapki subiektywnego dobrostanu i konieczność pomiaru struktur zależności

To ważna lekcja dla SROI i optymalizacji opartej na AI. Wspólna miara może być przydatnym narzędziem decyzyjnym, ale nie powinna być przedstawiana jako metafizycznie kompletna reprezentacja dobra. Szczególnym problemem w przypadku subiektywnego dobrostanu są tzw. adaptive preferences. Ludzie funkcjonujący przez długi czas w trudnych warunkach często dostosowują swoje oczekiwania do dostępnych możliwości. Osoba doświadczająca chronicznego ubóstwa może deklarować zadowolenie, ponieważ nie uważa poprawy za realistyczną; ktoś wychowany w środowisku silnej dyskryminacji może akceptować ograniczenia, które obserwator z zewnątrz uznałby za głęboko niesprawiedliwe. Amartya Sen wykorzystywał właśnie takie przypadki jako argument przeciw redukowaniu dobrostanu do samych preferencji czy poczucia zadowolenia. Capability approach bada realne możliwości, a nie wyłącznie psychiczną adaptację do ich braku. Dla pomiaru wpływu (impact measurement) oznacza to, że stwierdzenie „beneficjent jest zadowolony” nie może być samodzielnym kryterium sukcesu. Satysfakcja powinna być interpretowana łącznie z realnymi możliwościami, prawami, bezpieczeństwem i materialnymi warunkami życia.

W przeciwnym razie system może uznać za pożądany stan, do którego człowiek po prostu nauczył się przyzwyczajać. Paternalizm pojawia się również wtedy, gdy organizacja przyjmuje jedną definicję sukcesu dla całej populacji, podczas gdy ludzie mogą rozumnie wartościować dobra w różny sposób. Jeden uczestnik programu zawodowego może preferować wysokie wynagrodzenie, inny stabilność czasu pracy, a jeszcze inny możliwość opieki nad rodziną. Pacjent może dążyć do maksymalizacji długości życia, podczas gdy inny postawi na jakość jego ostatniego etapu. Senior może chcieć zachować samodzielność za cenę pewnego ryzyka, podczas gdy inny wybierze większe bezpieczeństwo kosztem części autonomii.

Taka heterogeniczność wartości podważa koncepcję jednego „idealnego outcome" przypisanego wszystkim. Dojrzała Theory of Change powinna zatem rozróżniać wartości wspólne i przestrzeń indywidualnego wyboru. Można uznać, że wszyscy powinni mieć zapewniony określony minimalny poziom bezpieczeństwa lub brak dyskryminacji, a jednocześnie pozostawić ludziom możliwość różnego ważenia innych aspektów życia. Tak rozumiany impact management nie pyta wyłącznie o to, czy uczestnik osiągnął stan ustalony przez organizację, lecz także, czy zwiększyła się jego zdolność do realizowania własnego, uzasadnionego projektu życia.

Nie wszystkie problemy społeczne można jednak sprowadzić do sumy indywidualnych capabilities. Istnieją dobra o charakterze relacyjnym i wspólnotowym: zaufanie społeczne, czyste środowisko, bezpieczeństwo publiczne, demokratyczna deliberacja, sprawne instytucje czy wspólna infrastruktura. Niektóre z nich są nieredukowalne do prywatnego posiadania. Tradycje republikańskie, komunitariańskie i teoria dóbr wspólnych przypominają, że społeczeństwo nie jest jedynie zbiorem autonomicznych konsumentów dobrostanu. Instytucje kształtują warunki wspólnego życia i mogą tworzyć dobra, których wartość powstaje dopiero poprzez współuczestnictwo. Dla impact measurement oznacza to konieczność zachowania poziomu makro i mezo.

Program zwiększający indywidualne dochody może jednocześnie osłabiać więzi wspólnotowe; system maksymalizujący indywidualną wygodę może potęgować negatywne efekty zewnętrzne (externalities) dla środowiska. Niektóre rezultaty należy więc mierzyć na poziomie społeczności, instytucji lub ekosystemu, a nie wyłącznie jednostki. Szczególnie użyteczne rozwinięcie przynosi republikańska koncepcja wolności jako non-domination, kojarzona współcześnie między innymi z Philipem Pettitem. Człowiek może formalnie nie doświadczać bezpośredniej ingerencji i jednocześnie pozostawać zależny od arbitralnej woli innego podmiotu. Pracownik może cieszyć się „wolnością" tylko dopóki algorytm nie zmieni zasad przydzielania pracy. Beneficjent może otrzymywać świadczenie, mając świadomość, że instytucja może dowolnie zmienić jego warunki. Użytkownik platformy może mieć wiele opcji, lecz nie znać reguł rankingu decydującego o jego

widoczności. W takim ujęciu impact nie powinien mierzyć wyłącznie faktycznej częstotliwości ingerencji, lecz również strukturę zależności i możliwość kontroli decyzji arbitralnej. Jest to szczególnie aktualne w systemach platformowych i algorytmicznych, gdzie władza może być sprawowana poprzez parametry systemu, a nie jawny rozkaz. Z perspektywy praw pracowniczych i społecznych oznacza to, że autonomia wymaga nie tylko prawa do formalnej odmowy, ale także przejrzystości zasad, procedury odwoławczej, reprezentacji zbiorowej oraz ograniczenia jednostronnej dyskrecjonalności silniejszej strony.

Sprawiedliwość jako zmiana relacji i struktur

Elizabeth Anderson rozwija podobną intuicję w koncepcji democratic equality. Sprawiedliwość nie sprowadza się tu do wyrównania ilości posiadanych dóbr, lecz dotyczy relacji społecznych, w których ludzie powinni funkcjonować jako równi obywatele, a nie osoby podporządkowane, poniżane czy zależne od arbitralnej łaski. Ma to kluczowe znaczenie dla filantropii i pomocy społecznej: program może poprawiać sytuację materialną, a jednocześnie utrwalać hierarchię dobroczyńca-wdzięczny odbiorca. W takim scenariuszu wskaźnik dochodu wzrośnie, lecz relacyjna pozycja człowieka pozostanie podporządkowana.

W związku z tym Stevenson-Doddowskie **lived experience** zyskuje dodatkowy wymiar: beneficjent nie powinien być jedynie konsultantem poprawiającym jakość programu, lecz współuczestnikiem governance, posiadającym rzeczywisty wpływ na cele, kryteria i interpretację rezultatów. Rozróżnienie to odsłania klasyczne napięcie między charity a justice. Dobroczynność pyta, jak skutecznie pomóc ludziom w trudnej sytuacji. Teoria sprawiedliwości idzie dalej, pytając, dlaczego ta sytuacja jest trudna, kto korzysta z istniejącej struktury i czy sama struktura nie wymaga zmiany. Organizacja może osiągać ogromny impact usługowy, nie zmieniając przy tym systemu, który reprodukuje potrzebę jej istnienia. Bank żywności może coraz efektywniej dystrybuować posiłki, lecz wzrost tej efektywności nie odpowiada na pytanie o przyczyny ubóstwa. Podobnie program aktywizacyjny może podnosić kompetencje bezrobotnych, podczas gdy źródło problemu tkwi w braku pracy, wykluczeniu transportowym, polityce mieszkaniowej lub dyskryminacji.

Nie oznacza to, że każda organizacja powinna przekształcić się w ruch polityczny. Wskazuje to jedynie na konieczność rozróżnienia amelioracji skutków i transformacji przyczyn strukturalnych. Oba rodzaje wpływu są wartościowe, lecz nie wolno ich utożsamiać. Iris Marion Young zwracała uwagę, że wiele niesprawiedliwości społecznych nie wynika z intencji pojedynczego aktora, lecz z rutynowego funkcjonowania rozproszonych procesów instytucjonalnych. Rynek pracy,

mieszkalnictwo czy edukacja mogą wspólnie tworzyć systemowe ograniczenia dla określonych grup, mimo że żaden uczestnik nie kontroluje całego mechanizmu. W takim układzie prosta Theory of Change skoncentrowana na jednostce może prowadzić do individualisation of structural problems. Organizacja zaczyna wówczas naprawiać motywację lub kompetencje beneficjenta, podczas gdy główne bariery tkwią w instytucjach. Aksjologiczna dojrzałość wymaga zatem pytania o miejsce odpowiedzialności: nie każda niezdolność do osiągnięcia outcome jest deficytem osoby – czasem jest ona informacją o strukturze społecznej.

Aksjologia wpływu wymaga uwzględnienia szkód i proporcjonalności

To pokazuje, że język **Advantaged Thinking** ma znaczenie wykraczające poza stylistykę. Odejście od deficytowego opisu jednostki pomaga przesunąć uwagę ku **zewnętrznym warunkom konwersji**, podobnie jak dzieje się to w capability approach. Dotychczas omawialiśmy przede wszystkim pozytywną wartość programu, jednak aksjologia wpływu wymaga symetrycznej uwagi wobec szkody. Interwencja może generować dodatni główny outcome i równocześnie powodować niezamierzone negatywne skutki dla uczestników lub osób trzecich. W etyce medycznej zasada **non-maleficence** funkcjonuje obok beneficence, autonomii i sprawiedliwości; podobną strukturę należy wprowadzić do impact managementu. Organizacja nie powinna pytać wyłącznie o to, jak dużo dobra tworzy, ale również: „jakiego rodzaju szkody generujemy, dla kogo i czy osoby poszkodowane są tymi samymi, które otrzymują korzyści?". Jest to szczególnie istotne w ocenie technologii.

System predykcyjny może poprawić trafność alokacji świadczeń, a jednocześnie zwiększyć stygmatyzację, naruszyć prywatność lub systematycznie błędnie klasyfikować niewielką grupę osób. Średni dodatni rezultat nie anuluje automatycznie tej szkody. Dlatego impact accounting powinien obejmować **negative externalities i rights impacts**, a nie wyłącznie sumę pozytywnych outcomes. Prawo i etyka publiczna rozwijają kategorię szczególnie przydatną dla zarządzania wpływem – **proporcjonalność**. Interwencja może realizować uzasadniony cel, a mimo to być normatywnie nadmierna, jeśli istnieje mniej ingerujący środek osiągający podobny rezultat lub jeśli ciężar nałożony na jednostkę pozostaje rażąco nieproporcjonalny do korzyści. W praktyce pozwala to przekształcić impact management w test projektu programu.

Nie wystarcza bowiem, że interwencja działa. Trzeba ustalić, czy jest konieczna w tak intensywnej formie, czy istnieje łagodniejsze rozwiązanie, czy negatywne skutki są ograniczone oraz czy rozkład ciężarów jest uzasadniony. W cyfrowej administracji zasada ta oznacza, że możliwość zwiększenia

accuracy o kilka punktów procentowych nie uzasadnia automatycznie pozyskiwania bardzo wrażliwych danych. Korzyść informacyjna musi zostać zestawiona z ciężarem ingerencji w prywatność i autonomię. Analiza tych tradycji uświadamia, że wskaźnik nie jest tylko technicznym narzędziem. Wybierając miernik, organizacja pośrednio odpowiada na pytanie, **co uważa za wartościowe życie człowieka**. Jeśli sukces programu dla seniorów mierzy się wyłącznie liczbą dni bez hospitalizacji, implicitna teoria dobra uprzywilejowuje zdrowie i bezpieczeństwo.

Jeśli jednak dodamy autonomię, relacje społeczne i możliwość podejmowania ryzyka zgodnie z własnym wyborem, zmienia się nie tylko dashboard, ale sama antropologia interwencji. Jeżeli program młodzieżowy mierzy przede wszystkim zatrudnienie, dominuje ekonomiczna teoria integracji. Jeśli uwzględnia sprawczość, relacje, poczucie przynależności i zdolność do uczestnictwa obywatelskiego, przyjmuje znacznie szersze rozumienie rozwoju osoby. To właśnie dlatego wybór trzech-pięciu kluczowych outcomes postulowany przez Stevensona-Dodda jest momentem **aksjologicznej koncentracji**. Im mniej wskaźników trafia do centrum systemu, tym większa odpowiedzialność spoczywa na ich wyborze. Z tej perspektywy mit "neutralnej analityki" staje się trudny do utrzymania.

Etyka jako definicja efektywności społecznej

Każdy model opiera się na wyborze populacji, horyzontu czasowego, outcome'u, progu sukcesu oraz sposobu ważenia i tolerancji błędu. Każda z tych decyzji może nieść konsekwencje dystrybucyjne. Wybór między tym, czy ważniejszy jest false positive, czy false negative, jest również decyzją normatywną. W przesiewowym badaniu choroby możemy preferować minimalizację przeoczeń kosztem większej liczby fałszywych alarmów. W systemie wykrywania nadużyć świadczeń sytuacja jest inna, ponieważ false positive może niesłusznie obciążać niewinną osobę. Statystyczna funkcja straty okazuje się zatem często ukrytą teorią moralnej ceny błędu. Dojrzały impact management powinien ujawniać te założenia, zamiast przedstawiać wynik modelu jako naturalne odkrycie maszyny.

Aksjologia wpływu nie może ograniczać się jedynie do osób żyjących obecnie. Interwencje klimatyczne, edukacyjne, demograficzne, infrastrukturalne i fiskalne generują skutki rozłożone między pokoleniami. Klasyczna analiza ekonomiczna dyskontuje przyszłe korzyści i koszty, jednak wybór stopy dyskontowej ma konsekwencje moralne: określa wagę, jaką przypisujemy dobru osób żyjących w przyszłości. Im wyższa stopa dyskontowa, tym mniejsze znaczenie mają odległe w czasie skutki. W inwestycji komercyjnej może to odpowiadać kosztowi kapitału; w polityce klimatycznej czy ochronie dziedzictwa problem staje się znacznie bardziej normatywny.

Tutaj impact management spotyka się z teorią sprawiedliwości międzypokoleniowej. Organizacja może maksymalizować obecny outcome, jednocześnie zużywając kapitał naturalny albo instytucjonalny potrzebny przyszłym pokoleniom. OECD Well-being Framework próbuje temu przeciwdziałać, rozdzielając current well-being od zasobów ekonomicznych, społecznych, ludzkich i naturalnych warunkujących dobrostan przyszły. Po tej analizie Stevenson-Doddowskie **Maximise** wymaga zasadniczego rozwinięcia. Nie powinno oznaczać maksymalizacji jednego outcome'u ani nawet sumy wszystkich pozytywnych rezultatów. Trafniej byłoby mówić o maksymalizacji legitymizowanej wartości społecznej pod warunkiem poszanowania praw, godności, autonomii, sprawiedliwości proceduralnej oraz dopuszczalnego rozkładu korzyści i ciężarów. Jest to problem optymalizacji ograniczonej normatywnie. Część wartości może być agregowana i porównywana; część wymaga wag dystrybucyjnych; część powinna stanowić progi minimalne; jeszcze inne – prawa, których nie można kompensować korzyścią w innym wymiarze. W takim modelu organizacja nie wybiera między efektywnością a etyką. Etyka definiuje, co może być uznane za efektywność społeczną.

Najważniejszą konsekwencją aksjologiczną całej koncepcji może być jednak coś innego. Organizacja typu "Difference" nie powinna jedynie sprawdzać, czy realizuje swój cel; musi zachować możliwość zakwestionowania samej moralnej zasadności celu. Double-loop learning powinno więc obejmować nie tylko rewizję Theory of Change, ale również rewizję Theory of Value.

Jeżeli dane pokazują, że program skutecznie doprowadza ludzi do stanu, którego oni sami nie uważają za wartościowy, problem może leżeć nie w mechanizmie realizacji, lecz w definicji sukcesu. Jeśli impact rozkłada się bardzo nierówno, organizacja powinna być zdolna zakwestionować własną funkcję celu. Jeżeli beneficjenci osiągają outcome, ale czują się uprzedmiotowieni, należy poddać rewizji sposób działania, nawet jeśli wskaźnik główny wygląda dobrze. Dojrzałość aksjologiczna jest zatem zdolnością do przyjęcia, że organizacja może się mylić nie tylko co do tego, jak działa świat, lecz również co do tego, czego powinna w nim chcieć. Źródłowa koncepcja **lived experience** powinna zostać doprowadzona do logicznej konsekwencji. Jeżeli człowiek posiada wiedzę o własnym doświadczeniu i jest podmiotem moralnym, nie może pozostać jedynie odbiorcą wcześniej zdefiniowanego dobra. Powinien uczestniczyć – w zakresie adekwatnym do charakteru programu – w definiowaniu outcomes, interpretacji danych oraz ocenie kompromisów. Nie oznacza to prostego podporządkowania całego systemu aktualnym preferencjom uczestników. Ekspert może dysponować wiedzą, której odbiorca nie posiada; państwo może mieć obowiązki wobec osób trzecich; istnieją prawa, których nie można uchylić lokalnym konsensusem. Udział nie oznacza więc epistemicznego populizmu, lecz wielocentryczność wiedzy.

Ekspert zna badania i mechanizmy, organizacja zna operacje, fundator zna ograniczenia zasobowe, a osoba dotknięta interwencją zna znaczenie sytuacji we własnym życiu. Dojrzała Theory of Value musi być zdolna zestawiać te perspektywy, a nie zakładać monopol jednej z nich. Jeśli zebrać dotychczasowe tradycje bez upraszczania ich do jednej doktryny, społecznie odpowiedzialny wpływ powinien być oceniany jednocześnie w kilku wymiarach, których nie zawsze da się sprowadzić do wspólnej liczby. Pierwszym jest skuteczność przyczynowa – czyli pytanie, czy interwencja rzeczywiście zmienia outcome.

Theory of Value jako warunek kompletności wpływu

Drugim kryterium jest **dystrybucja** – czyli kto otrzymuje korzyści, a kto ponosi koszty. Trzecim są **autonomia i godność**, określające, czy człowiek pozostaje podmiotem, a nie staje się instrumentem. Czwartym jest **proceduralna i relacyjna sprawiedliwość** – pytanie o to, czy osoby są traktowane równo, czy są wysłuchane i czy mają realną możliwość zakwestionowania decyzji.

Piątym elementem jest **trwałość systemowa**, czyli analiza, czy dzisiejszy sukces nie konsumuje zasobów lub możliwości przyszłych pokoleń. Nie jest to propozycja kolejnych pięciu wskaźników KPI, lecz **architektura sądu normatywnego**, która powinna poprzedzać redukcję rzeczywistości do mierników. Ostatecznie najcenniejszym rozwinięciem koncepcji Stevenson-Dodda jest przesunięcie ideału organizacyjnego. Organizacja typu „Difference" nie powinna być definiowana wyłącznie jako taka, która zna i maksymalizuje własny impact. Taka definicja wciąż mogłaby opisywać sprawną technokrację, skutecznie przekształcającą zachowania ludzi zgodnie z celami ustalonymi przez ekspertów. Dojrzalsza organizacja jest jednocześnie **skuteczna, epistemicznie pokorna i normatywnie ograniczona**. Potrafi wykazać przyczynowy efekt, lecz nie przywłaszcza sobie całej zasługi. Maksymalizuje wartość, ale nie poświęca podstawowych praw dla poprawy średniego KPI. Korzysta z danych, lecz respektuje prywatność. Wykorzystuje AI, lecz nie utożsamia predykcji z legitymacją do decyzji. Słucha beneficjentów nie dlatego, że wymaga tego formularz partycypacyjny, lecz ponieważ uznaje ich za współautorów wiedzy o tym, czym w istocie jest sukces.

Taka organizacja potrafi również odmówić sobie działania. Jeśli może zwiększyć outcome jedynie poprzez nieproporcjonalną ingerencję, wybiera ograniczenie własnej skuteczności. Jeżeli dane są możliwe do zebrania, ale ich pozyskanie naruszałoby zaufanie lub nie jest konieczne, pozostawia część rzeczywistości niezmierzoną. Jeśli interwencja działa statystycznie, lecz redukuje autonomię bez wystarczającego uzasadnienia, poddaje ją rewizji. Zatem **niezmierzenie wszystkiego może**

być czasem oznaką dojrzałości, a nie niewiedzy. Granica poznania staje się częścią etyki instytucji. Całą dotychczasową konstrukcję można zatem rozszerzyć o jeszcze jeden poziom.

Klasyczna Theory of Change pokazuje, w jaki sposób inputs i activities prowadzą przez outputs i outcomes do impact. Dojrzała teoria wpływu potrzebuje jednak nadrzędnej **Theory of Value**, która odpowiada na pytanie, dlaczego właśnie ten impact jest wart osiągnięcia, jakie dobra są w nim chronione, które grupy mają pierwszeństwo, jakie prawa ograniczają dopuszczalne środki oraz jakie rodzaje szkód są nieakceptowalne niezależnie od sumy korzyści. Bez Theory of Value, Theory of Change może stać się niezwykle precyzyjnym opisem mechanizmu realizującego niewłaściwy cel. Tak rozumiana aksjologia nie jest filozoficznym dodatkiem do „praktycznej" metodologii, lecz warunkiem logicznej kompletności całego modelu.

Stevenson-Dodd uczy, aby wielokrotnie pytać **So What?** w odniesieniu do działań organizacji. Filozofia moralna nakazuje zadać to pytanie jeszcze raz, gdy dotrzemy do końca tego łańcucha: skoro wiemy już, jaką różnicę tworzymy, **dlaczego właśnie ta różnica zasługuje na to, aby ją tworzyć**? Odpowiedź nie mieści się w jednym dashboardzie.

Wymaga ona zestawienia konsekwencjalizmu z prawami, Rawlsa z ekonomią dobrobytu, Sena i Nussbaum z teorią capabilities, autonomii z etyką troski, redystrybucji z uznaniem, efektywności z proceduralną sprawiedliwością oraz technologicznej możliwości z moralną granicą ingerencji. Dopiero taka wielowarstwowa architektura pozwala utrzymać sens pojęcia wpływu społecznego: nie jako maksymalizacji dowolnie wybranego wyniku, lecz jako **odpowiedzialnego współtworzenia warunków, w których człowiek może żyć jako osoba wolna, równa, zdolna do działania i uznawana przez innych za podmiot, a nie surowiec interwencji**.

> W świecie zdominowanym przez algorytmiczną precyzję i presję na mierzalne wyniki, największą dojrzałością organizacji może okazać się umiejętność pozostawienia części rzeczywistości niezmierzoną. Prawdziwy sukces społeczny nie mieści się w jednym dashboardzie, lecz objawia się tam, gdzie kończy się technokratyczna optymalizacja, a zaczyna szacunek dla człowieka jako wolnego podmiotu. Czy zatem potrafimy zaakceptować mniejszą statystyczną skuteczność w zamian za zachowanie godności tych, którym pragniemy pomóc?

Inspiracje

[1] 

"The Difference How to Understand Measure and Maximise Social Impact" Matt Stevenson-Dodd

Practical Inspiration Publishing | ISBN: 9781788609562

Matt Stevenson-Dodd to brytyjski przedsiębiorca społeczny, konsultant i dyrektor organizacji charytatywnych, specjalizujący się w pomiarze wpływu społecznego, zarządzaniu organizacjami non-profit i przedsiębiorczości społecznej. Jest założycielem i dyrektorem generalnym Trust Impact, firmy konsultingowej, która pomaga organizacjom non-profit, instytucjom publicznym i przedsiębiorstwom w ocenie, pomiarze i maksymalizacji ich wpływu społecznego poprzez jasne i pragmatyczne metodologie. Przed założeniem Trust Impact w 2019 roku, Stevenson-Dodd przez ponad dwadzieścia lat pełnił funkcje dyrektorów generalnych w kilku organizacjach charytatywnych i przedsiębiorstwach społecznych, w tym w latach 2010-2019 jako dyrektor generalny Street League, gdzie promował przejrzystość i raportowanie oparte na wynikach. W 2020 roku został przyjęty w poczet Czcigodnego Zakonu Świętego Jana i wyróżniony przez Association of MBAs w konkursie Przedsiębiorca Roku.

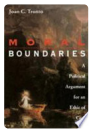
Matt Stevenson-Dodd *is a British social entrepreneur, consultant, and charity executive specializing in social impact measurement, non-profit management, and social enterprise. He is the founder and chief executive officer of Trust Impact, a consultancy that assists non-profit organizations, public bodies, and businesses in assessing, measuring, and maximizing their social impact through clear and pragmatic methodologies. Prior to establishing Trust Impact in 2019, Stevenson-Dodd served for over twenty years in chief executive leadership roles across several charities and social enterprises, notably as the CEO of Street League from 2010 to 2019, where he championed transparency and outcomes-based reporting. In 2020, he was admitted as a Member of the Venerable Order of Saint John and was recognized by the Association of MBAs in their Entrepreneur of the Year awards.*

Trust Impact

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



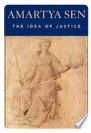
[1] "Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care Book"

Joan Tronto

Psychology Press | ISBN: 9780415906425

[2] "India: Economic Development and Social Opportunity"

Amartya Sen



[3] "The Idea of Justice"

Amartya Sen

Harvard University Press | ISBN: 9780674036130



[4] "Love's knowledge: essays on philosophy and literature"

Martha Nussbaum

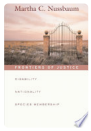
Oxford University Press | ISBN: 9780199879489



[5] "Sex and Social Justice"

Martha C. Nussbaum

1999 | Oxford University Press | ISBN: 9780195355017



[6] "Frontiers of Justice"

Martha C. Nussbaum

2007 | Harvard University Press | ISBN: 9780674252776



[7] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

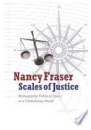
MIT Press | ISBN: 9780262581479



[8] "Redistribution Or Recognition?"

Nancy Fraser, Axel Honneth

2003 | Verso | ISBN: 9781859846483



[9] "Scales of Justice"

Nancy Fraser

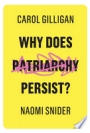
2008 | Columbia University Press | ISBN: 9780231519625



[10] "Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing"

Miranda Fricker

Oxford University Press on Demand | ISBN: 9780199570522



[11] "Why does patriarchy persist?"

Carol Gilligan

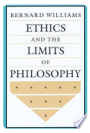
John Wiley & Sons | ISBN: 9781509529155



[12] "The Archaeology of Knowledge"

Michel Foucault

1982 | Vintage | ISBN: 9780394711065



[13] "Ethics and the Limits of Philosophy"

Bernard Williams

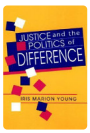
Harvard University Press | ISBN: 9780674268586



[14] "Responsibility for Justice"

Iris Marion Young

2011 | Oxford University Press | ISBN: 9780199889358



[15] "Justice and the Politics of Difference"

Iris Marion Young

1990 | ISBN: 9780691078328

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Economics, law, and ethics"

Amartya Sen

2009 | Against Injustice | DOI: 10.1017/cbo9780511657443.002

Źródło

[2] "Elements of a Theory of Human Rights"

Amartya Sen

2017 | Justice and the Capabilities Approach | DOI: 10.4324/9781315251240-6

Źródło

[3] "Tendencia de la economía mundial, pobreza y bienestar social y económico"

A. Sen

2014

Źródło

[4] **"The Social Uses of Fiction (Martha Nussbaum)"**
Martha Nussbaum
2021 | A Mirror in the Roadway | DOI: 10.2307/j.ctv1nj34t3.24
Źródło

[5] **"Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange"**
Nancy Wickwire Fraser, Axel Honneth, Joel David Golb, James D. Ingram, Christiane Wilke
2003
Źródło

[6] **"The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts"**
Thelma McCormack, Axel Honneth
1997 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3341573
Źródło

[7] **"Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory"**
Axel Honneth
2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)
Źródło

[8] **"The Struggle for Recognition"**
Michael O. Hardimon, Axel Honneth
1997 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.5840/jphil199794116
Źródło

[9] **"In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development."**
Miriam M. Johnson, Carol Gilligan
1983 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2067520
Źródło

[10] **"Two Moral Orientations: Gender Differences and Similarities."**
Carol Gilligan, Jane S. Attanucci
1988 | Merrill-palmer Quarterly
Źródło

[11] **"On the Listening Guide: A voice-centered relational method."**
Carol Gilligan, Renée Spencer, M. Katherine Weinberg, Tatiana Bertsch
2003 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10595-009
Źródło

[12] "Mapping the moral domain : a contribution of women's thinking to psychological theory and education"

Carol Gilligan, Janie Victoria Ward, Jill McLean Taylor, B Bardige

1988 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library) | DOI: 10.1097/00005053-199107000-00016

Źródło

[13] "The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education"

Nel Noddings

1992

Źródło

[14] "The caring relation in teaching"

Nel Noddings

2012 | Oxford Review of Education | DOI: 10.1080/03054985.2012.745047

Źródło

[15] "An Ethic of Caring and Its Implications for Instructional Arrangements"

Nel Noddings

1988 | American Journal of Education | DOI: 10.1086/443894

Źródło

[16] "No education without relation"

Charles W. Bingham, Alexander M. Sidorkin, Nel Noddings

2004

Źródło

[17] "Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care"

Joan C. Tronto

1993

Źródło

[18] "Beyond Gender Difference to a Theory of Care"

Joan C. Tronto

1987 | Signs | DOI: 10.1086/494360

Źródło

[19] "Toward a Feminist Theory of Caring"

Joan C. Tronto, Berenice Malka Fisher

1990

Źródło

[20] "Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[21] "Archaeology of Knowledge"

Michel Foucault

1970 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203604168

Źródło

[22] "The archaeology of knowledge ; and, The discourse on language"

Michel Foucault, Alan Sheridan

1972

Źródło

[23] "The Archaeology of Knowledge."

F. C. T. Moore, Michel Foucault, Andrew M. Smith

1974 | Man | DOI: 10.2307/2800094

Źródło

[24] "Pluralism and Liberalism"

Isaiah Berlin, Bernard Williams

2014 | Concepts and Categories | DOI: 10.1515/97814008481O2-019

Źródło

[25] "Pluralism and Liberalism: A Reply"

Isaiah Berlin, Bernard Williams

1994 | Political Studies | DOI: 10.1111/j.1467-9248.1994.tb01914.x

Źródło

[26] "Criminalization in Republican Theory"

P. Pettit

2025 | Social Science Research Network | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198726357.003.0005

Źródło

[27] **"Consideration of the Aerosol Transmission for COVID-19 and Public Health"**

Elizabeth L. Anderson, Paul Turnham, John Robert Griffin, Chester C. Clarke

2020 | Risk Analysis | DOI: 10.1111/risa.13500

Źródło

[28] **"Fair Opportunity in Education: A Democratic Equality Perspective"**

Elizabeth Anderson

2007 | Ethics | DOI: 10.1086/518806

Źródło

[29] **"Psychometrics for a Computer Based Relationships with Health Care Provider Scale"**

Elizabeth Anderson, P. Neafsey, Sheri Peabody

2011 | Journal of Nursing Measurement | DOI: 10.1891/1061-3749.19.1.3

Źródło

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: de9e1872-c27b-42b3-9a95-34ca449d3f90