Architektura obywatelskiej sprawczości: od mobilizacji zasobów do odpowiedzialnego wpływu w świetle koncepcji Setha Godina The Knot Problems Can Be Solved

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje przejście od indywidualnego niezadowolenia do skutecznej sprawczości zbiorowej. Autor podkreśla, że wspólny interes nie gwarantuje automatycznie działania; kluczowe jest przełamanie problemu „pasażera na gapę" opisanego przez Mancura Olsona. Aby zmiana systemowa była możliwa, konieczna jest infrastruktura zasobów, budowa koalicji oraz komplementarność kompetencji. Szczególną uwagę poświęcono wyzwaniom osób samozatrudnionych i pracowników platformowych, dla których tworzenie trwałych więzi organizacyjnych jest utrudnione przez koszty koordynacji. Artykuł wskazuje, że skuteczny wpływ na instytucje wymaga przekucia rozproszonych doświadczeń w zorganizowany ruch społeczny, wsparty odpowiednimi instrumentami prawnymi i politycznymi oraz strukturami mobilizacyjnymi.

The text analyzes the transition from individual discontent to effective collective agency. The author emphasizes that a common interest does not automatically guarantee action; it is crucial to overcome the 'free rider' problem described by Mancur Olson. For systemic change to be possible, an infrastructure of resources, coalition building, and complementarity of competencies are necessary. Particular attention is paid to the challenges faced by self-employed individuals and platform workers, for whom creating lasting organizational ties is hindered by coordination costs. The article indicates that effective influence on institutions requires forging dispersed

experiences into an organized social movement, supported by appropriate legal and political instruments as well as mobilization structures.

Artykuł stanowi krytyczną analizę przejścia od rozproszonego niezadowolenia społecznego do realnej sprawczości zbiorowej. Autor stawia tezę, że wspólnota interesów czy moralna słuszność postulatów są niewystarczające, by wymusić systemową zmianę; niezbędna jest budowa dojrzałej infrastruktury sprawczości. Taka struktura musi integrować pięć wymiarów: kompetencje poznawcze, organizacyjne, komunikacyjne, prawno-instytucjonalne oraz ewaluacyjne. Tekst analizuje mechanizmy mobilizacji zasobów i dynamikę koalicji, ostrzegając przed pułapkami tożsamości grupowej i tzw. moralnym grandstandingiem. Kluczowym wnioskiem jest postulat oparcia działania na zasadach fallibilizmu – otwartości na błąd i krytyczną korektę – oraz synergii między wiedzą ekspercką a doświadczeniem praktycznym. Ostatecznie autor argumentuje, że prawdziwa skuteczność nie mierzy się jedynie liczbą uchwalonych ustaw czy popularnością w mediach, lecz zdolnością do rozwiązywania złożonych problemów systemowych przy jednoczesnym zachowaniu bezwzględnego szacunku dla godności drugiego człowieka, niezależnie od jego roli w konflikcie.

SŁOWA KLUCZOWE

obywatelska sprawczość | mobilizacja zasobów | odpowiedzialny wpływ | the knot problems can be solved | działanie zbiorowe | problem pasażera na gapę | komplementarność kompetencji | repertuary działań zbiorowych | teoria progów Granovettera | relacje pomostowe | ramowanie diagnostyczne | epistemologia fallibilizmu | sprawczość poznawcza | struktury mobilizacyjne | możliwości polityczne

Wspólny interes nie gwarantuje sprawczości

Od wspólnego niezadowolenia do sprawczości zbiorowej – socjologia ruchów społecznych, teoria mobilizacji zasobów, koalicje instytucjonalne i aksjologia odpowiedzialnego wpływu

Rozpoznanie mechanizmów reprodukowania problemów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych nie jest tożsame z uzyskaniem zdolności do ich przekształcania. Pomiędzy wiedzą o przyczynach zjawiska a realną możliwością zmiany reguł odpowiedzialnych za jego występowanie rozciąga się przestrzeń działania zbiorowego. Jednostka może trafnie identyfikować wadliwość regulacji, przedsiębiorca dostrzegać nierównowagę siły kontraktowej, a przedstawiciel organizacji społecznej dysponować przekonującymi argumentami za reformą – jednak żaden z tych zasobów nie gwarantuje skutecznego oddziaływania na instytucje podejmujące wiążące decyzje. W systemach demokratycznych proces zmiany wymaga bowiem czegoś więcej niż konstrukcji uzasadnionych rozwiązań; konieczne jest mobilizowanie uczestników, budowa koalicji, pozyskiwanie zasobów, zdobycie społecznego uznania dla problemu oraz sprawne korzystanie z instrumentów prawnych i politycznych.

Szczególną trudnością jest fakt, że osoby zainteresowane wspólnym rezultatem nie muszą posiadać jednakowej motywacji, porównywalnych zasobów ani identycznego rozumienia celu. Wspólnota interesów nie tworzy zatem automatycznie wspólnoty działania, a zgodność deklarowanych wartości nie gwarantuje istnienia instytucjonalnej zdolności ich urzeczywistniania.

Z perspektywy socjologii politycznej kluczowe staje się rozróżnienie między niezadowoleniem społecznym a ruchem społecznym, rozumianym jako względnie trwała struktura zbiorowego oddziaływania. Niezadowolenie może być powszechne, lecz pozostawać rozproszone, pozbawione reprezentacji i oderwane od rzeczywistych możliwości działania. Ludzie mogą dostrzegać niekorzystne skutki systemu, a jednocześnie nie wiedzieć o innych osobach w podobnej sytuacji, nie znać instrumentów instytucjonalnego nacisku lub nie wierzyć, że ich zaangażowanie cokolwiek zmieni. W takim układzie sam wzrost intensywności niezadowolenia nie zwiększa skuteczności zbiorowej. Może wręcz utrwalać poczucie bezradności, jeśli sprzeciw jest wielokrotnie wyrażany, lecz nie znajduje ujścia w mechanizmach pozwalających przekuć go w konkretne decyzje. Ruch społeczny zyskuje odmienny charakter dopiero wtedy, gdy rozproszone doświadczenia zostaną powiązane ze wspólną interpretacją problemu, możliwościami mobilizacji i powtarzalnymi formami działania.

Wyjaśnienie tej trudności opiera się w dużej mierze na dorobku Mancura Olsona, a szczególnie na jego książce "The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups" z 1965 roku. Olson zakwestionował intuicyjne przekonanie, że wspólny interes automatycznie prowadzi do działań służących jego realizacji. Jeśli rezultat jest dobrem zbiorowym – z którego mogą korzystać także osoby niezaangażowane w finansowanie i organizację przedsięwzięcia – jednostka może uznać za racjonalne ograniczenie własnego wysiłku, licząc na to, że korzyść zostanie osiągnięta dzięki pracy innych. Problem ten, określany jako problem pasażera na gapę, jest szczególnie

dotkliwy w dużych grupach, gdzie pojedynczy wkład ma niewielki wpływ na końcowy rezultat, podczas gdy koszty organizacji są bezpośrednie i indywidualnie odczuwalne. Olson analizował znaczenie wielkości grupy, rolę korzyści selektywnych oraz konfiguracje interesów, w których wybrani uczestnicy mają wystarczającą motywację, by finansować działanie także na rzecz pozostałych. Jego teoria nie wyklucza możliwości skutecznej organizacji dużych wspólnot, lecz wskazuje warunki, w których sama zgodność interesów okazuje się niewystarczająca.

Skuteczność wymaga infrastruktury zasobów i komplementarności kompetencji

Kwestia ta ma szczególne znaczenie dla organizacji reprezentujących osoby samozatrudnione, wykonawców usług i pracowników funkcjonujących poza tradycyjnymi strukturami dużych zakładów pracy. Choć mogą oni mieć wspólny interes w ograniczaniu nieuzasadnionych obciążeń administracyjnych, zwiększaniu przewidywalności warunków współpracy czy walce o dostęp do rokowań zbiorowych, codzienna rzeczywistość często utrudnia im tworzenie trwałych więzi organizacyjnych. Samozatrudniony informatyk, kurier platformowy, osoba wykonująca usługi opiekuńcze i drobny przedsiębiorca budowlany mogą doświadczać różnych form zależności gospodarczej, a jednocześnie dążyć do wprowadzenia wspólnych standardów ochrony.

Każdy z nich musi jednak ponosić koszty w postaci czasu, składek czy udziału w konsultacjach i sporach, podczas gdy korzyści z ewentualnej reformy mogą objąć także osoby niezorganizowane. W takim układzie kluczową funkcją związku zawodowego, federacji lub organizacji obywatelskiej staje się ograniczanie kosztów koordynacji oraz tworzenie warunków, w których indywidualne zaangażowanie przekłada się na czytelny rezultat zbiorowy. Perspektywę tę rozwinęli John D. McCarthy i Mayer N. Zald w artykule Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory z 1977 roku.

Autorzy ci przesunęli punkt ciężkości analizy z samych frustracji i krzywd na zasoby, struktury organizacyjne oraz relacje między uczestnikami ruchów a mediami, instytucjami i innymi podmiotami. W tym ujęciu rozwój ruchu nie zależy wyłącznie od intensywności problemu społecznego; kluczowe są możliwości pozyskiwania ludzi, finansowania, wiedzy, czasu, infrastruktury komunikacyjnej i odpowiednich kompetencji. Istotną rolę odgrywają organizacje ruchów społecznych, które potrafią przekształcić rozproszone zainteresowanie w działania o określonych celach, jasnym podziale odpowiedzialności i ciągłości organizacyjnej. Nie oznacza to, że profesjonalizacja zawsze zwiększa skuteczność lub całkowicie eliminuje znaczenie wartości i

emocji. Wskazuje jednak, że nawet słuszne moralnie przedsięwzięcie może pozostać nieskuteczne, jeśli uczestnicy nie stworzą instytucji umożliwiających trwałe wykorzystanie dostępnych zasobów.

Warto tu poszerzyć samo pojęcie zasobu. Nie jest nim wyłącznie kapitał czy liczba członków organizacji. Równie ważne są wiedza prawna pozwalająca sformułować postulat, kompetencje analityczne do oceny skutków regulacji, dostęp do informacji o rzeczywistych warunkach pracy, doświadczenie w negocjacjach, umiejętność budowania koalicji oraz zdolność przekazywania wyników badań w przystępnej formie. Znaczenie ma także infrastruktura techniczna, która pozwala gromadzić dokumenty, koordynować ludzi i monitorować reakcje instytucji. Szczególnie cenna jest wiedza możliwa do wielokrotnego wykorzystania – choć jej pozyskanie wymaga dużego nakładu początkowego, późniejsze zastosowania obniżają koszty kolejnych działań. Przykładowo, jedna analiza prawna może posłużyć zarówno do przygotowania petycji i konsultowania ustawy, jak i wspierania negocjacji czy informowania rynku o konsekwencjach regulacji.

Trwałość ruchu zależy więc nie tylko od skali bieżącej mobilizacji, lecz od zdolności przekształcania doświadczenia w instytucjonalnie dostępne kompetencje. Można to pogłębić, odwołując się do ekonomii organizacyjnej i pojęcia komplementarności zasobów: dwa podmioty mogą dysponować kompetencjami, które osobno dają ograniczony efekt, ale razem uruchamiają mechanizm wcześniej niedostępny.

Organizacja ekspercka może przygotować trafną diagnozę, nie mając jednak dostępu do doświadczeń osób bezpośrednio dotkniętych problemem. Związek zawodowy może dysponować wiedzą praktyczną i legitymacją reprezentacyjną, lecz jego zdolność formułowania złożonych projektów legislacyjnych może być ograniczona brakiem specjalistów. Instytucja naukowa z kolei posiada zaawansowane metody badawcze, ale często nie ma bezpośredniego wpływu na procesy decyzyjne.

Połączenie tych zasobów może prowadzić do powstania zdolności zbiorowej jakościowo odmiennej od sumy odrębnych działań, o ile istnieją odpowiednie mechanizmy współpracy i wymiany informacji. Komplementarność nie jest jednak automatyczna – różnice w celach czy standardach zarządzania mogą zwiększać koszty koordynacji, a czasem wręcz osłabić skuteczność przedsięwzięcia.

W teorii ruchów społecznych Charles Tilly zwracał uwagę na znaczenie trwałych form publicznego zgłaszania roszczeń i organizowania ich widoczności. W jego analizach kluczową funkcję pełnią repertuary działań zbiorowych, czyli historycznie ukształtowane sposoby przedstawiania postulatów i wywierania presji na władzę. Tilly wprowadził również konstrukcję WUNC, odnoszącą

się do publicznego demonstrowania godności (worthiness), jedności (unity), liczebności (numbers) i zaangażowania (commitment).

Skuteczność wymaga połączenia mobilizacji z instrumentami decyzyjnymi

Elementy te wpływają na to, jak ruch jest postrzegany przez otoczenie, jednak nie są one wystarczającym warunkiem rzeczywistego sukcesu instytucjonalnego. Ruch może cieszyć się wysoką widocznością i zgromadzić znaczną liczbę uczestników, a jednocześnie nie posiadać spójnej teorii zmiany ani mechanizmu pozwalającego przełożyć tę mobilizację na konkretną decyzję. Z drugiej strony stosunkowo niewielka organizacja potrafi skutecznie oddziaływać na dany problem dzięki specjalistycznej wiedzy, precyzyjnie skonstruowanej inicjatywie prawnej lub obecności w instytucji posiadającej realne kompetencje.

Kluczowe jest zatem rozróżnienie między publiczną demonstracją siły a zdolnością do wykorzystania tej siły w konkretnym procesie decyzyjnym. W tym świetle protest, petycja, ekspertyza i negocjacje nie są instrumentami wzajemnie wykluczającymi się, lecz mogą pełnić odmienne funkcje w szerszej architekturze działania zbiorowego. Protest zwiększa społeczną widoczność problemu i ujawnia skalę niezadowolenia, ale sam w sobie rzadko dostarcza szczegółowego modelu legislacyjnego. Petycja pozwala formalnie wprowadzić postulat do procedury właściwej instytucji, lecz jej złożenie nie gwarantuje przyjęcia żądań. Ekspertyza podnosi jakość poznawczą debaty i ogranicza niepewność decydentów, ale nie zapewnia automatycznie poparcia politycznego.

Negocjacje mogą prowadzić do wypracowania wykonalnego rozwiązania, jednak wymagają odpowiedniej reprezentacji, zasobów oraz gotowości stron do podjęcia zobowiązań. Dopiero właściwe powiązanie tych instrumentów umożliwia stworzenie sekwencji, w której doświadczenie problemu zostaje przekształcone w wiedzę, wiedza w postulat, postulat w instytucjonalny przedmiot decyzji, a rozstrzygnięcie w rzeczywistą zmianę zachowania uczestników. Skuteczna strategia nie powinna zatem absolutyzować jednej formy aktywności, lecz precyzyjnie określać jej funkcję w mechanizmie prowadzącym do celu nadrzędnego.

Szczególnie cennego wyjaśnienia dynamiki uczestnictwa dostarczył Mark Granovetter w artykule Threshold Models of Collective Behavior z 1978 roku. Autor przedstawił modele, w których decyzja jednostki o przystąpieniu do działania zależy częściowo od liczby lub odsetka osób, które podjęły już podobny krok. Poszczególni uczestnicy mają różne progi zaangażowania, wynikające z

odmiennej oceny kosztów, ryzyka, korzyści i społecznych konsekwencji. Osoba o niskim progu może zaangażować się w przedsięwzięcie jeszcze przed uzyskaniem szerokiego poparcia, podczas gdy uczestnik bardziej ostrożny zrobi to dopiero po zaobserwowaniu aktywności większej grupy. Kluczowy jest tu rozkład progów w całej zbiorowości – niewielkie różnice w strukturze początkowego zaangażowania mogą prowadzić do drastycznie odmiennych rezultatów. Granovetter wskazywał, że grupy o zbliżonych przeciętnych preferencjach mogą zachowywać się zupełnie inaczej, dlatego nie należy bezpośrednio wyprowadzać indywidualnych motywacji z obserwowanego wyniku zbiorowego.

Zastosowanie tego modelu do działalności obywatelskiej wyjaśnia, dlaczego wspólnota potencjalnie zainteresowana reformą może przez długi czas pozostawać bierna, by następnie gwałtownie zmobilizować się do działania. Pierwsza grupa uczestników ponosi najwyższe koszty zaangażowania, gdyż nie ma jeszcze dowodów na szerokie poparcie ani ochrony przed negatywnymi konsekwencjami. Każda kolejna osoba zwiększa wiarygodność przedsięwzięcia i obniża subiektywnie postrzegane ryzyko. Proces ten nie musi jednak prowadzić do masowej mobilizacji – zależy on od rzeczywistego rozkładu progów, struktury sieci społecznej i wiarygodności informacji o zachowaniu innych. Organizacja może mieć wielu sympatyków deklarujących aprobatę celu, lecz niewielu uczestników gotowych do poświęcenia czasu, środków lub publicznego ujawnienia swojego stanowiska. Z perspektywy praktycznej istotne jest więc odróżnienie poparcia deklaratywnego od realnej gotowości do działania, pamiętając, że brak aktywności nie jest automatycznym dowodem sprzeciwu.

Teoria progów wskazuje również na znaczenie początkowej wiarygodności organizacyjnej. Podmiot z udokumentowanym doświadczeniem, przejrzystymi zasadami i zdolnością do realnego reprezentowania interesów obniża postrzegany koszt zaangażowania; uczestnicy zyskują pewność, że ich wysiłek nie zostanie zmarnowany. Z kolei organizacja nieprzejrzysta lub niespójna może podnosić próg uczestnictwa nawet przy szerokim poparciu dla jej celów. Zaufanie i reputacja nie są zatem jedynie zasobami wizerunkowymi, lecz realnie wpływają na ekonomikę zbiorowego działania. Osoba przystępująca do przedsięwzięcia ocenia nie tylko wartość celu, ale i prawdopodobieństwo, że organizacja posiada kompetencje do jego realizacji oraz że podział kosztów i odpowiedzialności będzie zgodny z zapowiedzianymi zasadami.

Skuteczna mobilizacja wymaga równowagi między silnymi więziami a relacjami pomostowymi

Pogłębienie analizy mobilizacji wymaga uwzględnienia struktury sieci społecznych, gdyż sama liczba osób popierających dany cel nie mówi nic o ich realnej zdolności do wzajemnego oddziaływania. W klasycznym artykule z 1973 roku pt. **The Strength of Weak Ties**, Mark Granovetter analizował znaczenie relacji o różnej intensywności dla przepływu informacji i łączenia środowisk. Szczególną rolę przypisał więziom słabszym, które mogą tworzyć pomosty pomiędzy grupami posiadającymi odrębne, wewnętrznie silnie powiązane sieci kontaktów. Bliskie relacje zapewniają zaufanie, solidarność i gotowość do ponoszenia kosztów współdziałania, lecz w pewnych warunkach prowadzą do zamkniętego obiegu tych samych informacji. Słabsze więzi natomiast otwierają dostęp do odmiennych zasobów, wiedzy i środowisk, które dla członków jednej wspólnoty pozostają nieosiągalne. Granovetter wskazał w ten sposób na możliwość powiązania mikrospołecznych właściwości więzi z makrospołecznymi procesami dyfuzji informacji i wpływu.

Nie oznacza to jednak, że słabe więzi są zawsze nadrzędne; ich znaczenie zależy od rodzaju zadania, struktury sieci i warunków współpracy. W działalności obywatelskiej napięcie między więziami silnymi a słabymi ma kluczowe znaczenie dla budowania koalicji. Grupa wewnętrznie spójna gwarantuje wysoką lojalność i zdolność do intensywnych działań, ale może pozostać zamknięta na sygnały z zewnątrz. W takim układzie członkowie często wzajemnie potwierdzają słuszność swoich diagnoz, nie dostrzegając argumentów, które mogłyby podważyć ich podstawowe założenia.

Z drugiej strony rozbudowana sieć luźnych kontaktów pozwala na szerokie rozpowszechnianie informacji, lecz nie gwarantuje gotowości do długofalowych zobowiązań. Właściwa architektura koalicji wymaga zatem łączenia więzi podtrzymujących wewnętrzną zdolność działania z relacjami pomostowymi, które pozwalają przekraczać granice środowisk zawodowych, regionalnych i światopoglądowych. Kluczowa staje się tu umiejętność włączania wiedzy osób niepodzielających wszystkich przekonań organizacji, ale dysponujących kompetencjami niezbędnymi do rozwiązania konkretnego problemu. Koalicja zdolna do takiej współpracy może uzyskać przewagę poznawczą, ponieważ nie ogranicza się jedynie do reprodukowania interpretacji wcześniej akceptowanych przez własnych uczestników.

W rozwoju socjologii ruchów społecznych istotną rolę odegrała również koncepcja możliwości politycznych (**political opportunities**). Doug McAdam, Sidney Tarrow i Charles Tilly analizowali wpływ otoczenia politycznego na szanse podjęcia działań zbiorowych oraz ich potencjalne skutki. Znaczenie mają tu m.in. dostępność instytucjonalnych kanałów wpływu, struktura sojuszy politycznych, pęknięcia wśród elit, reaktywność państwa na postulaty oraz charakter ryzyk

związanych z uczestnictwem w sporze. Sprzyjające warunki nie prowadzą jednak automatycznie do powstania skutecznego ruchu – niezbędna jest zdolność uczestników do ich rozpoznania i wykorzystania. Należy tu odróżnić możliwość formalną od rzeczywistej: prawo do złożenia petycji daje instrument uczestnictwa w życiu publicznym, ale nie gwarantuje poparcia organu decyzyjnego. Podobnie udział organizacji w konsultacjach pozwala przedstawić argumenty, lecz nie jest dowodem realnego wpływu na treść ostatecznej decyzji.

Kompletna teoria mobilizacji wymaga zatem jednoczesnego badania dostępności instytucji, sposobu ich funkcjonowania oraz zdolności ruchu do wykorzystania istniejących szans. Znaczącą próbę integracji tych podejść podjęli Doug McAdam, John D. McCarthy i Mayer N. Zald w pracy **Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings** z 1996 roku.

Skuteczność wymaga synergii zasobów, polityki i ramowania

Zaproponowana tam perspektywa łączy analizę możliwości politycznych i struktur mobilizacyjnych z kulturowymi sposobami interpretowania rzeczywistości. Jej wartość polega na przezwyciężeniu jednostronnych wyjaśnień, które przypisują sukces ruchu wyłącznie zasobom materialnym, intensywności niezadowolenia lub sprzyjającej sytuacji politycznej. Ruch może dysponować znacznym kapitałem organizacyjnym, lecz nie uzyskać społecznego poparcia, jeśli jego postulaty pozostaną niezrozumiałe albo sprzeczne z podstawowymi przekonaniami odbiorców. Może również posiadać wysoką legitymizację moralną, ale brak mu instrumentów pozwalających wejść do procesu decyzyjnego. Wreszcie korzystne warunki polityczne mogą nie zostać wykorzystane, jeśli potencjalni uczestnicy pozostają rozproszeni i nie posiadają zdolności koordynowania działania.

Właściwa analiza powinna zatem ujmować skuteczność jako rezultat oddziaływania wielu komplementarnych mechanizmów, których znaczenie zmienia się w zależności od charakteru problemu i fazy rozwoju ruchu. Kluczowa okazuje się tu kategoria interpretacyjnego ujmowania problemów społecznych, określana jako framing. David Snow i Robert Benford rozwijali koncepcję ram działania zbiorowego, wskazując, że uczestnicy ruchów społecznych konstruują sposoby rozumienia konkretnych sytuacji, identyfikowania odpowiedzialności i uzasadniania potrzeby działania. W syntetycznym przeglądzie Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment z 2000 roku (Annual Review of Sociology), autorzy przedstawili ramowanie jako jeden z podstawowych wymiarów dynamiki ruchów społecznych, obok mobilizacji zasobów i struktury możliwości politycznych.

Szczególną wartość posiada odróżnienie ramowania diagnostycznego, służącego określaniu problemu i jego przyczyn, ramowania prognostycznego, obejmującego proponowany sposób rozwiązania, oraz ramowania motywacyjnego, uzasadniającego potrzebę podjęcia działania. Rozróżnienie to pozwala rozpoznać, dlaczego sama świadomość występowania krzywdy albo nieskuteczności instytucjonalnej nie wystarcza do stworzenia zdolności zbiorowej. Uczestnicy muszą posiadać również wyobrażenie o możliwej drodze zmiany oraz uzasadnienie własnego udziału w przedsięwzięciu. Właściwa interpretacja tej teorii wymaga jednak zachowania różnicy między ramowaniem a manipulacją. Każde złożone zjawisko społeczne wymaga określonej selekcji informacji i uporządkowania argumentów, gdyż nie można przedstawić wszystkich właściwości systemu z jednakową szczegółowością w jednej wypowiedzi publicznej. Ramowanie może więc służyć zwiększaniu zrozumiałości problemu i umożliwiać uczestnikom rozpoznanie własnego położenia. Staje się jednak epistemicznie problematyczne, gdy prowadzi do systematycznego ukrywania istotnych informacji, fałszywego przedstawiania przyczyn albo nadmiernego upraszczania relacji między grupami.

Odpowiedzialne ramowanie wymaga oddzielenia diagnozy problemu od tożsamości grupowej

Organizacja może przedstawiać konflikt gospodarczy jako rezultat nieuzasadnionej przewagi kontraktowej konkretnego podmiotu, jednak taka diagnoza wymaga wykazania rzeczywistego mechanizmu tej przewagi. Podobnie uznanie zmiany prawnej za niezbędną dla poprawy sytuacji uczestników powinno iść w parze z analizą potencjalnych kosztów i niezamierzonych konsekwencji.

Odpowiedzialne ramowanie nie zastępuje zatem wiedzy naukowej, lecz jest sposobem jej publicznego wykorzystania przy zachowaniu przejrzystości założeń. Kluczowa okazuje się tutaj zdolność do oddzielenia diagnozy od tożsamości grupowej. Organizacja może budować solidarność wokół wspólnego doświadczenia problemu, ale jeśli uznanie konkretnej interpretacji staje się warunkiem moralnej przynależności, pojawia się ryzyko zablokowania krytycznej korekty. Członkowie mogą odczuwać presję na publiczne potwierdzanie słuszności wszystkich postulatów, nawet gdy mają uzasadnione zastrzeżenia do części argumentacji. Przedstawiciel ruchu może obawiać się przyznania do błędnej prognozy, obawiając się, że korekta zostanie odebrana jako nielojalność wobec wspólnoty. W takim układzie ramowanie przestaje być narzędziem poznawczego organizowania problemu, a zaczyna chronić grupową tożsamość przed niewygodnymi informacjami. Szczególnie niebezpieczne jest utożsamianie różnicy zdań z moralną niższością

przeciwnika, co może zamknąć drogę do negocjacji nawet wtedy, gdy istnieją rozwiązania pozwalające osiągnąć znaczną część celu.

Warto w tym miejscu przywołać teorię tożsamości społecznej Henriego Tajfela i Johna Turnera. Według niej przynależność do grupy stanowi istotny element obrazu siebie, co wpływa na ocenę własnego środowiska oraz grup zewnętrznych. Identyfikacja zbiorowa sprzyja solidarności, zwiększa gotowość do ponoszenia kosztów działania i podtrzymuje zaangażowanie w warunkach niepewności. Może jednak prowadzić do faworyzowania informacji zgodnych z grupowym obrazem rzeczywistości oraz wzmacniania konfliktów symbolicznych. Nie oznacza to, że silna tożsamość organizacyjna jest z natury szkodliwa – jej brak mógłby bowiem ograniczyć trwałość współpracy i rzetelność w wypełnianiu zobowiązań. Problem pojawia się wtedy, gdy lojalność wobec wspólnoty zostaje powiązana z obowiązkiem nieomylności, a możliwość korekty stanowiska uzyskuje status zdrady wartości. Zdrowa kultura organizacyjna powinna pozwalać na jednoczesną identyfikację z misją i krytyczną ocenę skuteczności narzędzi służących jej realizacji.

Kwestię tę uzupełnia teoria tożsamości zbiorowej Alberta Melucciego, według której ruch społeczny nie jest jedynie stałym zespołem osób podzielających gotową definicję interesu. Tożsamość powstaje i przekształca się w procesie interakcji, negocjowania znaczeń i wspólnego działania. Uczestnicy nie muszą posiadać identycznych biografii czy przekonań, aby wypracować spójną interpretację celu; ruch może funkcjonować dzięki uzgadnianiu minimalnych zasad współpracy przy zachowaniu wewnętrznej różnorodności. Z drugiej strony nadmierne uproszczenie tej różnorodności grozi marginalizacją grup, których doświadczenia nie pasują do dominującej narracji. Tożsamość zbiorowa nie jest więc tylko emocjonalnym zasobem mobilizacji, lecz przedmiotem ciągłej pracy instytucjonalnej – obejmującej ustalanie granic członkostwa, zasad reprezentacji i warunków dopuszczalnego sporu. Perspektywa ta okazuje się szczególnie użyteczna w przypadku koalicji łączących odmienne grupy zawodowe.

Skuteczna koalicja opiera się na zbieżności celów, a nie jednorodności

Osoby samozatrudnione nie stanowią jednolitej kategorii społeczno-ekonomicznej. Różnią się skalą działalności, liczbą kontrahentów, poziomem dochodów, autonomią w pracy oraz rzeczywistym stopniem zależności od silniejszych uczestników rynku. Specjalista posiadający wielu klientów może dysponować znaczną siłą negocjacyjną, podczas gdy wykonawca uzyskujący niemal cały przychód od jednego podmiotu pozostaje ekonomicznie zależny mimo formalnej niezależności. Wspólna organizacja musi zatem rozpoznać zarówno obszary rzeczywistej zgodności interesów, jak

i różnice wymagające odmiennych instrumentów reprezentacji; nie każda reforma korzystna dla jednej grupy samozatrudnionych będzie miała identyczne konsekwencje dla pozostałych.

Kluczowe staje się zatem budowanie tożsamości wspólnej w oparciu o uzasadnione zasady i potrzeby ochronne, bez narzucania fikcji pełnej jednorodności społecznej. Prowadzi to do koncepcji koalicji wielopodmiotowych, w których uczestnicy współpracują wokół określonego celu, nie rezygnując z własnych wartości ani odrębności organizacyjnej. Koalicję można rozumieć jako strukturę koordynowania działań podmiotów o częściowo zbieżnych interesach, której trwałość zależy od wartości wspólnego rezultatu, sprawiedliwego podziału kosztów i wiarygodności wzajemnych zobowiązań. W przeciwieństwie do organizacji jednolitej nie wymaga ona całkowitego podporządkowania jednemu centrum decyzyjnemu, lecz ustalenia jasnych zasad reprezentacji, wymiany informacji i rozwiązywania sporów. Fundamentalne jest tu rozróżnienie między wspólnym celem a wspólną tożsamością – podmioty mogą współdziałać przy konkretnej reformie, pozostając konkurentami lub przeciwnikami w innych obszarach. Dojrzałość koalicji objawia się zatem zdolnością do ograniczania zakresu porozumienia do rzeczywiście uzgodnionych zobowiązań, zamiast oczekiwania pełnej zgodności poglądów we wszystkich kwestiach społecznych i politycznych. W tym punkcie pojawia się problem moralnej selekcji uczestników i nadmiernego utożsamiania współpracy z potwierdzaniem symbolicznej czystości grupy.

Możliwa jest sytuacja, w której ruch odmawia współdziałania z podmiotem popierającym daną reformę tylko dlatego, że różni się z nim w innych dziedzinach. Taka odmowa może mieć uzasadnienie moralne, zwłaszcza jeśli współpraca prowadziłaby do legitymizowania poważnych naruszeń praw lub podporządkowania podstawowych wartości celom sprzecznym z misją organizacji. Nie jest ona jednak automatycznie uzasadniona w każdym przypadku, gdyż odmienność światopoglądowa nie wyklucza rzeczywistej zgodności interesów w konkretnej sprawie. W takich okolicznościach dążenie do wewnętrznej spójności tożsamościowej odbywa się kosztem utraty szansy na osiągnięcie wartościowego rezultatu. Z perspektywy teorii koalicji konieczne jest zatem rozróżnienie granic aksjologicznych, których przekroczenie byłoby niedopuszczalne, od różnic opinii, które nie naruszają podstaw współdziałania przy określonym celu. Koalicja nie powinna być zatem oceniana wyłącznie przez liczbę podpisanych deklaracji czy zakres symbolicznego podobieństwa uczestników. Jej rzeczywista skuteczność zależy od zdolności rozpoznawania komplementarnych zasobów, odpowiedniego podziału odpowiedzialności i utrzymywania współpracy mimo pojawiających się sporów.

Podział ról w koalicji i pułapka moralnego grandstandingu

Organizacja ekspercka może odpowiadać za jakość diagnozy, przedstawicielstwo zawodowe za gromadzenie informacji o praktycznych konsekwencjach problemu, a instytucja decyzyjna za rozpatrzenie i ewentualne wdrożenie postulatu. Każda z tych funkcji ma odmienny charakter, a ich integracja wymaga uzgodnienia wspólnych standardów i ograniczeń. Kluczowe jest przy tym, aby żadna ze stron nie wykorzystywała współpracy do bezpodstawnego przypisywania sobie rezultatów wypracowanych przez innych. Wiarygodność koalicji zależy bowiem od uczciwego rozpoznawania autorstwa wiedzy, zakresu reprezentacji oraz rzeczywistego udziału poszczególnych podmiotów w procesie zmiany.

W tym kontekście, z perspektywy psychologii moralności, interesujące staje się zjawisko publicznego demonstrowania własnej zgodności z wartościami grupy. Justin Tosi i Brandon Warmke w artykule Moral Grandstanding (2016) poddali krytycznej analizie praktyki, w których wypowiedź moralna służy nie tylko przedstawieniu uzasadnionego stanowiska, ale również zabieganiu o prestiż, uznanie albo wyższą pozycję w hierarchii społecznej.

Ich koncepcja pozwala dostrzec, że publiczna intensywność potępienia określonego zjawiska nie pozostaje proporcjonalna do jakości argumentacji ani rzeczywistego zaangażowania w jego ograniczanie. Nie oznacza to jednak, że każda stanowcza wypowiedź jest przejawem rywalizacji o status; podobne wnioskowanie wymagałoby bowiem wiedzy o motywacjach, której nie da się wiarygodnie odczytać z samego komunikatu. Istotne jest zatem odróżnienie analizy mechanizmu społecznego od arbitralnego przypisywania uczestnikom debaty nieszczerych intencji.

Z punktu widzenia organizacji obywatelskiej kluczowe znaczenie ma nie samo występowanie silnego przekonania moralnego, lecz sposób jego powiązania z rzeczywistą teorią zmiany. Można publicznie popierać określone prawa i zasady, nie posiadając jednocześnie wiedzy pozwalającej ocenić wykonalność konkretnej reformy. Można również uczestniczyć w kampanii symbolicznej, której główną funkcją jest zwiększenie widoczności problemu, a nie natychmiastowe doprowadzenie do rozstrzygnięcia prawnego. Takie działania nie są pozbawione wartości – zmiana norm społecznych i edukacja obywateli to ważne etapy szerszego procesu – jednak nie należy ich utożsamiać z pełną realizacją celu nadrzędnego.

Skuteczność mierzona celowością a nie popularnością

Organizacja powinna zatem rozróżniać, czy dana forma komunikacji służy przede wszystkim informowaniu, budowaniu tożsamości, rekrutacji uczestników, pozyskiwaniu zasobów, czy też wywieraniu wpływu na konkretny proces decyzyjny. Dopiero takie rozgraniczenie pozwala na rzetelną ocenę skuteczności działań, bez sprowadzania jej do prostego wskaźnika popularności komunikatu. Empiryczne znaczenie tego rozróżnienia ukazywali Kirk Kristofferson, Katherine White i John Peloz w artykule „The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action" (Journal of Consumer Research, 2014). Autorzy badali, jak publiczna widoczność początkowego, niewymagającego gestu poparcia wpływa na późniejsze zachowania wymagające większego zaangażowania. W warunkach eksperymentalnych zaobserwowano, że po prywatnej manifestacji poparcia uczestnicy wykazywali większą skłonność do dalszych, bardziej znaczących działań niż w przypadku manifestacji publicznej. Badacze wiązali ten wynik z różnicą między motywacją autoprezentacyjną a potrzebą zachowania zgodności zachowań z własnymi wartościami.

Ustalenia te nie oznaczają, że każda publiczna deklaracja osłabia późniejszą aktywność lub że media społecznościowe są z natury nieskuteczne. Wskazują jednak, że widoczność symbolicznego gestu wpływa na motywację w sposób bardziej złożony, niż zakłada przekonanie o automatycznym przekształcaniu internetowej aprobaty w realne zaangażowanie. Kluczowe staje się zatem odróżnienie widoczności społecznej od mobilizacji, a mobilizacji od rezultatu instytucjonalnego. Liczba osób, które zapoznały się z publikacją, informuje o zasięgu komunikatu, lecz nie dowodzi przyrostu wiedzy ani zmiany zachowania. Liczba deklaracji poparcia może wskazywać na zainteresowanie problemem, ale nie musi przekładać się na liczbę uczestników gotowych do trwałych zobowiązań organizacyjnych. Z kolei liczba złożonych petycji świadczy o aktywności obywatelskiej, lecz nie jest tożsama z liczbą korzystnych rozstrzygnięć. Nawet przyjęcie reformy nie stanowi wystarczającego dowodu jej skuteczności społecznej bez analizy wdrożenia i konsekwencji.

Każdy z tych poziomów jest istotny, lecz wymaga odrębnego pomiaru i uzasadnienia związku przyczynowego z pozostałymi. Właściwa metodologia oceny działalności społecznej powinna obejmować całą drogę: od rozpowszechniania informacji, przez organizowanie działań, aż po rzeczywiste przekształcanie reguł i zachowań. Należy przy tym pamiętać, że organizacja może generować znaczną wartość dzięki funkcjom, których nie da się sprowadzić do liczby przyjętych ustaw czy zawartych porozumień. Może ona zwiększać dostępność wiedzy eksperckiej, ujawniać problemy wcześniej pomijane, tworzyć przestrzeń reprezentacji grup pozbawionych głosu oraz umożliwiać bardziej świadome korzystanie z instrumentów prawnych.

Każda z tych funkcji ma znaczenie społeczne, ale ich skuteczność należy oceniać według odpowiednich kryteriów. Dostępność wiedzy można badać przez analizę jej jakości i rzeczywistego dotarcia do odbiorców. Reprezentację interesów należy oceniać przez pryzmat zakresu mandatu oraz udziału zainteresowanych osób w kształtowaniu stanowiska. Wpływ na proces decyzyjny wymaga natomiast dokumentowania wykorzystania argumentów, reakcji instytucji i późniejszych skutków rozstrzygnięć. W tym znaczeniu profesjonalizacja działalności społecznej powinna polegać nie na zastępowaniu misji wskaźnikami, lecz na tworzeniu systemu informacji, który pozwala rozpoznać, czy przyjęte instrumenty rzeczywiście służą wartościom nadrzędnym.

Wpływ społeczny jako efekt synergii zasobów

Ważną perspektywę metodologiczną dostarcza opublikowany w 2010 roku w **Annual Review of Sociology** przegląd **The Political Consequences of Social Movements**, przygotowany przez Edwina Amentę, Neala Carena, Elizabeth Chiarello i Yanga Su. Autorzy analizują rozwój badań nad politycznymi skutkami ruchów społecznych, zwracając jednocześnie uwagę na trudności w precyzyjnym określeniu skali ich rzeczywistego wpływu. Choć znaczące przedsięwzięcia zbiorowe mogą prowadzić do zmian politycznych, identyfikacja ich konkretnego wkładu wymaga uwzględnienia szerszego kontekstu instytucjonalnego, układu sił oraz działań innych aktorów procesu. Z perspektywy teorii zmiany kluczowe jest zatem unikanie dwóch skrajności: automatycznego przypisywania ruchowi każdej reformy zgodnej z jego postulatami, jak i negowania możliwości wpływu tylko dlatego, że nie da się wskazać jednego podmiotu jako wyłącznej przyczyny rozstrzygnięcia. Ruchy społeczne funkcjonują zazwyczaj w ramach wieloprzyczynowych procesów politycznych, których rzetelna ewaluacja wymaga rozpoznania konkretnych mechanizmów pośredniczących. Praktyczną ilustracją takiej architektury jest działalność Fundacji Dobre Państwo oraz Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Samozatrudnionych WBREW, opisana na ich witrynach internetowych.

Przypadek ten nie stanowi dowodu uniwersalnej skuteczności konkretnego modelu organizacyjnego – wymagałoby to systematycznej ewaluacji rezultatów i porównania ich ze scenariuszami kontrfaktycznymi. Pozwala jednak dostrzec próbę połączenia odmiennych zasobów: wiedzy interdyscyplinarnej, doświadczenia gospodarczego, kompetencji prawnych oraz reprezentacji interesów z instrumentami oddziaływania na instytucje publiczne. Fundacja Dobre Państwo definiuje się jako organizacja non-profit prowadząca działalność analityczną, wydawniczą i obywatelską na rzecz przejrzystości prawa oraz poprawy jakości polityki publicznej. Według informacji zamieszczonych na stronie głównej fundacja opublikowała ponad 1300 analiz i prowadzi zbiór obejmujący ponad 400 petycji w sprawach społecznych. Warto zaznaczyć, że dane te są

deklaracjami organizacji dotyczącymi skali jej działań, a nie niezależnie zweryfikowanymi wskaźnikami skuteczności.

Ich znaczenie analityczne polega na wskazaniu skali zgromadzonego materiału poznawczego i dokumentacyjnego, który może służyć kolejnym inicjatywom instytucjonalnym. Interesująca jest konstrukcja serwisu Fundacji, gdzie analiza została powiązana z publikowaniem postulatów i dokumentowaniem aktywności obywatelskiej. "Szkatułka kosztowności" służy gromadzeniu i udostępnianiu opracowań naukowych, społecznych i filozoficznych, natomiast "Bank petycji" pełni funkcję repozytorium propozycji kierowanych do organów władzy publicznej. Odrębna przestrzeń "Głosy, które słychać" służy prezentowaniu stanowisk i refleksji dotyczących spraw publicznych. Fundacja informuje również o udostępnianiu treści na licencji Creative Commons CC BY 4.0, co ułatwia ich ponowne wykorzystanie przy zachowaniu warunku oznaczenia autorstwa.

Na stronie poświęconej transparentności fundacja opisuje stosowanie własnego systemu zarządzania treścią APA ONE oraz pomocniczą rolę sztucznej inteligencji w redakcji, analizie dokumentów i organizacji wiedzy. Są to informacje o deklarowanej architekturze narzędziowej, a nie dowody jakości poszczególnych publikacji. Z perspektywy teorii mobilizacji zasobów istotna jest jednak sama możliwość przekształcania wiedzy rozproszonej w zasób dostępny dla innych uczestników działalności obywatelskiej.

Rola Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Samozatrudnionych WBREW ma natomiast odmienny charakter instytucjonalny. Organizacja ta przedstawia się jako reprezentant interesów osób samozatrudnionych, dążący do ograniczania nierównowagi w relacjach gospodarczych, przeciwdziałania przymusowemu samozatrudnieniu oraz zwiększania wpływu tych osób na regulacje prawne i warunki pracy. Wśród grup zawodowych wymienianych na witrynie znajdują się m.in. pielęgniarki, informatycy, pracownicy ochrony, kurierzy, osoby wykonujące usługi budowlane, tłumacze i taksówkarze. Organizacja deklaruje prowadzenie działań reprezentacyjnych, lobbingowych, prawnych i badawczych, a także wspieranie członków w podejmowaniu działań zadaniowych i protestacyjnych.

Synergia wiedzy i doświadczenia w działaniu systemowym

Kluczowe znaczenie ma tutaj zróżnicowanie społeczno-ekonomiczne adresatów działalności, gdyż samozatrudnienie nie gwarantuje jednolitego poziomu autonomii, dochodów ani siły kontraktowej. Związek skupiający się na tej grupie musi zatem odróżniać rzeczywistą niezależność

przedsiębiorczą od sytuacji zależności ekonomicznej, w której formalna swoboda zawierania umów współistnieje z ograniczoną zdolnością negocjowania warunków pracy. Z perspektywy teorii McCarthy'ego i Zalda interesująca jest potencjalna komplementarność tych dwóch form działalności.

Fundacja może pełnić rolę podmiotu wytwarzającego i porządkującego wiedzę, identyfikującego problemy systemowe oraz opracowującego argumentację prawną i społeczną. Związek zawodowy z kolei dostarcza informacji opartych na doświadczeniu uczestników rynku pracy, formułuje postulaty reprezentacyjne i wykorzystuje instrumenty działania zbiorowego. Połączenie tych funkcji tworzy strukturę współdziałania, w której indywidualne trudności zostają poddane analizie, przekształcone w postulat instytucjonalny, a następnie przedstawione właściwym organom. Mechanizm ten należy jednak traktować jako model możliwej sprawczości, a nie automatyczny efekt formalnej współpracy. Jego rzeczywista wartość zależy od jakości diagnozy, reprezentatywności danych, adekwatności rozwiązań i zdolności do wyciągania wniosków z reakcji instytucji publicznych.

Przykładem takiego powiązania jest petycja dotycząca poszerzenia ochrony prawnej osób świadczących pracę, skierowana do organów władzy publicznej jako wspólna inicjatywa Fundacji Dobre Państwo oraz OZZS WBREW. W publikacji dotyczącej wprowadzenia szerszej kategorii "pracującego" do Kodeksu pracy organizacje wskazywały na konieczność dostosowania systemu ochrony do różnorodnych form wykonywania pracy zarobkowej. Z perspektywy teorii ruchów społecznych propozycja ta stanowi przykład ramowania diagnostycznego, w którym problem zdefiniowano poprzez rozbieżność między formalną kwalifikacją prawną a rzeczywistą sytuacją osób wykonujących pracę. Ramowanie prognostyczne przyjęło postać propozycji legislacyjnej, a instrumentem działania stała się petycja, której przebieg opisano w publicznym rejestrze Fundacji. Według tego rejestru inicjatywa nie doprowadziła do przyjęcia zmiany przez Komisję do Spraw Petycji, choć jedna z jej wersji została objęta opinią prawną w Sejmie. Jest to zatem przykład wejścia propozycji obywatelskiej do formalnego procesu, a nie dowód jej legislacyjnego sukcesu. Wartościowy poznawczo jest fakt, że przy tej inicjatywie dostępna jest opinia prawna Biura Ekspertyz i Oceny Skutków Regulacji Sejmu z 4 kwietnia 2024 roku, sporządzona przez Dorotę Dzienisiuk.

W opinii rozpoznano doniosłość problemu zróżnicowania prawnej sytuacji osób wykonujących pracę, wskazując jednocześnie, że sama zmiana terminologii Kodeksu pracy nie jest wystarczającym instrumentem do osiągnięcia tak szerokiego celu. Analiza zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia różnic między stosunkiem pracy a innymi formami działalności zarobkowej oraz powiązań z prawem ubezpieczeń społecznych, regulacjami rynku pracy i prawem

podatkowym. Zauważono również, że polski system prawny zna już kategorię osoby wykonującej pracę zarobkową na potrzeby regulacji związkowych, wprowadzoną nowelizacją ustawy o związkach zawodowych z 2018 roku.

Istotne jest to, że opinia nie ogranicza się do odrzucenia postulatu, lecz wskazuje na potrzebę szerszej, systemowej rekonstrukcji propozycji normatywnej. To sytuacja, w której inicjatywa obywatelska spotyka się z niezależną argumentacją ekspercką, która może służyć doskonaleniu przyszłych projektów, o ile zastrzeżenia zostaną realnie wykorzystane. Z punktu widzenia filozofii nauki i instytucjonalnej teorii uczenia się kluczowe jest tutaj odróżnienie wartości problemu od trafności pierwszego sposobu jego rozwiązania. Odrzucenie projektu nie oznacza, że problem nie istnieje lub jest zbędny; może natomiast wskazywać na niedostateczne dopasowanie instrumentu do złożoności systemu.

W tym przypadku przyznanie osobom wykonującym pracę szerszych gwarancji wymagałoby nie tylko nowej definicji, lecz także określenia zakresu praw i obowiązków różnych kategorii podmiotów, skutków dla systemów podatkowego i ubezpieczeniowego oraz relacji między ochroną pracy a rzeczywistą autonomią działalności gospodarczej.

Krytyka i porażki jako zasoby poznawcze

Dojrzała działalność obywatelska powinna traktować krytykę jako potencjalny zasób poznawczy, nie utożsamiając każdej instytucjonalnej odmowy z dowodem niezrozumienia problemu przez adresata petycji. Równocześnie sama opinia ekspercka nie może być uznawana za niepodważalną, gdyż jej argumenty również podlegają ocenie metodologicznej i prawnej. Właściwy dialog polega tu na konfrontowaniu hipotez, ustalaniu rzeczywistych ograniczeń oraz doskonaleniu sposobu formułowania rozwiązań, które są realnie wykonalne.

Podobną możliwość monitorowania reakcji instytucji daje analiza innych inicjatyw obywatelskich publikowanych w serwisie Fundacji. Petycja postulująca ustawowe określenie terminu publikowania cyfrowego odwzorowania petycji przez urząd pozwala zbadać relację między prawem do zgłaszania postulatów a przejrzystością procedur ich rozpatrywania. Z dokumentacji Fundacji wynika, że postulat ten nie został uwzględniony przez sejmową komisję w czerwcu 2025 roku, co pozwala oddzielić sam fakt podjęcia inicjatywy od jej rzeczywistego wyniku. Podobnie wniosek dotyczący ochrony honorowych dawców krwi, skierowany do dalszego rozważenia w drodze dezyderatu komisji sejmowej w grudniu 2024 roku, pokazuje, że nie wolno utożsamiać samego wystąpienia z przyjęciem rozwiązania ustawowego.

Z perspektywy teorii wpływu społecznego szczególnie cenne jest to, że tego rodzaju rejestry umożliwiają dokumentowanie również rezultatów niekorzystnych dla wnioskodawców. Bez tego archiwum działalności obywatelskiej mogłoby stać się jedynie zbiorem symbolicznych świadectw własnej aktywności, pozbawionym informacji niezbędnych do rzeczywistego uczenia się na konsekwencjach podejmowanych działań. Kolejny przykład relacji między wiedzą a działaniem stanowi opisana na witrynie Fundacji koncepcja czasWBREW™, odnosząca się do organizacji czasu pracy, współpracy B2B oraz problematyki zatrudnienia w sektorach o nieregularnym zapotrzebowaniu na pracę.

Organizacja jako pomost między doświadczeniem a decyzją

Fundacja przedstawia ten projekt jako próbę stworzenia rozwiązania działającego w granicach obowiązującego prawa, a nie wyłącznie jako postulat przyszłej nowelizacji. Wartość analityczna tej propozycji polega na przesunięciu uwagi z samego postulowania zmian prawnych ku projektowaniu instrumentu organizacyjnego, którego skuteczność można poddać praktycznej weryfikacji. Nie wolno jednak utożsamiać deklarowanej zgodności prawnej, wykonalności technicznej czy skuteczności gospodarczej z niezależnym potwierdzeniem tych właściwości.

Właściwa ewaluacja wymagałaby analizy faktycznego modelu kontraktowego, zgodności z regulacjami, rozkładu ryzyka między uczestnikami, rzeczywistych kosztów pracy oraz jakości ochrony osób korzystających z rozwiązania. Metodologicznie jest to interesujący przykład przejścia od teorii zmiany legislacyjnej ku teorii zmiany organizacyjnej – tutaj rezultat zależy już nie tylko od reakcji prawodawcy, ale i od możliwości stworzenia trwałych, zgodnych z prawem relacji gospodarczych. W tym świetle działalność Fundacji Dobre Państwo i OZZS WBREW można interpretować przez pryzmat modelu, w którym wiedza, reprezentacja i instrumenty formalne współtworzą potencjalną infrastrukturę obywatelskiej sprawczości. Analiza naukowa pozwala identyfikować problemy i rozpoznawać argumenty konkurencyjne, doświadczenie członków organizacji zawodowej dostarcza wiedzy sytuacyjnej, instrumenty petycyjne i konsultacyjne umożliwiają wprowadzanie postulatów do procesów instytucjonalnych, a archiwizacja odpowiedzi służy ocenie rzeczywistych rezultatów. Kluczowe pozostaje jednak zachowanie świadomości granic takiego modelu.

Liczba publikacji nie jest miarą jakości naukowej, liczba petycji nie przesądza o skali wpływu legislacyjnego, a deklarowana reprezentacja interesów nie zastępuje potrzeby badania rzeczywistego udziału zainteresowanych osób w formułowaniu stanowisk. Z punktu widzenia nauk

o organizacji właściwy kierunek doskonalenia takiej działalności polega na rozwijaniu możliwości niezależnej weryfikacji źródeł, systematycznym dokumentowaniu reakcji adresatów i określaniu mierzalnych, lecz normatywnie uzasadnionych kryteriów skuteczności. Jest to rekomendacja wynikająca z przedstawionej teorii, a nie stwierdzenie, że mechanizmy te są już w pełni stosowane. Znaczenie tej ilustracji wykracza poza działalność dwóch konkretnych organizacji; wyjaśnia ona, dlaczego obywatelska zdolność monitorowania i zmieniania rzeczywistości wymaga odpowiedniej organizacji wiedzy. Uczestnik rynku może doświadczać niekorzystnych warunków współpracy, lecz nie dysponować wiedzą pozwalającą ustalić ich znaczenie prawne. Ekspert może poprawnie analizować regulację, ale nie znać codziennych mechanizmów jej stosowania. Instytucja publiczna posiada kompetencje decyzyjne, lecz nie otrzymuje informacji o pełnej skali społecznych konsekwencji obowiązującej procedury. W takich warunkach powstaje przestrzeń dla organizacji pośredniczących, które potrafią łączyć wiedzę doświadczeniową, specjalistyczną i instytucjonalną.

Ich rzeczywista wartość nie polega wyłącznie na reprezentowaniu niezadowolenia, lecz na przekształcaniu go w informacje, hipotezy i propozycje możliwe do poddania publicznej ocenie. Właściwie zorganizowana działalność społeczna może więc pełnić funkcję informacyjnego pomostu pomiędzy doświadczeniem codziennego życia a procesami podejmowania decyzji, których uczestnicy nie posiadają bezpośredniego dostępu do wszystkich istotnych obserwacji. Nie należy jednak utożsamiać takiego pośrednictwa z automatyczną legitymacją do przedstawiania własnych postulatów jako interesu całej wspólnoty. Organizacja społeczna może posiadać uzasadnioną misję i autentyczne doświadczenie określonego problemu, ale jej interpretacja pozostaje jedną z możliwych perspektyw, której zakres reprezentatywności i zgodność z dostępną wiedzą powinny podlegać odpowiedniej analizie.

Dojrzała koalicja zarządza konfliktami i kosztami koordynacji

Szczególne znaczenie ma to w sprawach dotyczących rozdziału zasobów i odpowiedzialności, gdyż reforma korzystna dla jednej grupy może generować koszty ponoszone przez innych uczestników. Związek zawodowy może słusznie postulować poprawę ochrony osób wykonujących pracę, jednak właściwe rozwiązanie wymaga analizy konsekwencji dla małych przedsiębiorstw, odbiorców usług oraz trwałości miejsc pracy. Z kolei organizacja pracodawców może prawidłowo wskazywać na koszty regulacyjne, lecz nie powinna przy tym pomijać znaczenia ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i rzeczywistej autonomii pracowników.

Instytucja obywatelska może formułować projekt ustawy, ale jego moralna doniosłość nie zwalnia jej z obowiązku krytycznej oceny skutków ekonomicznych i prawnych. Pluralizm reprezentacji nie jest zatem przeszkodą dla poznania, lecz warunkiem ujawniania zróżnicowanych konsekwencji projektowanej zmiany. Właściwa teoria koalicji wymaga uznania, że współpraca nie polega na eliminowaniu wszystkich konfliktów, lecz na tworzeniu procedur pozwalających je rozpoznawać i rozstrzygać bez negowania wspólnych wartości. Kluczowe staje się tu odróżnienie obszarów zgodności co do celu od kwestii wymagających negocjacji w zakresie instrumentów. Organizacje mogą uznawać potrzebę ograniczenia określonej dysfunkcji rynku pracy, lecz różnić się w ocenie właściwego podziału odpowiedzialności pomiędzy państwo, pracodawcę i osobę wykonującą pracę.

Mogą również akceptować potrzebę większej przejrzystości administracji, pozostając jednocześnie w sporze dotyczącym kosztów i sposobu wdrożenia rozwiązania. W takim przypadku dojrzała koalicja powinna umożliwiać wspólne rozpoznawanie faktów, oddzielanie różnic normatywnych od sporów empirycznych oraz poszukiwanie instrumentów odpowiadających rzeczywistemu mechanizmowi problemu. Szczególnie ważne jest zachowanie możliwości podważania wcześniejszych ustaleń bez automatycznego naruszania relacji współpracy. Koalicja zdolna do uczenia się nie może bowiem traktować każdego nowego argumentu jako zagrożenia dla swojej jedności, gdyż wówczas wspólna tożsamość zaczęłaby ograniczać zasadniczą funkcję poznawczą przedsięwzięcia.

Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej interesująca pozostaje kwestia kosztów transakcyjnych wewnątrz koalicji. Im większa liczba uczestników i bardziej zróżnicowane ich interesy, tym większe zapotrzebowanie na procedury uzgadniania stanowisk, wymiany informacji i rozstrzygania sporów. Nie oznacza to, że większa koalicja jest zawsze mniej skuteczna – może ona dysponować szerszymi zasobami i większą zdolnością reprezentacji. Jednak wzrost liczby podmiotów może zwiększać koszt koordynacji, szczególnie gdy każdy uczestnik posiada możliwość blokowania wspólnych decyzji.

W takich warunkach konieczne staje się określenie, które rozstrzygnięcia wymagają pełnej zgodności, a które mogą być podejmowane przez upoważnione zespoły. Ważne jest również rozróżnienie udziału w formułowaniu celu od odpowiedzialności za realizację konkretnych czynności. Organizacja może uczestniczyć w koalicji na zasadzie poparcia postulatu, nie zobowiązując się do finansowania wszystkich działań, choć zakres tego poparcia powinien być czytelny dla pozostałych uczestników i odbiorców zewnętrznych. Szczególną wartość posiada tu zasada odpowiedzialnego podziału kompetencji, która pozwala ograniczać konieczność utrzymywania pełnej jednorodności organizacyjnej. Podmioty o różnych zasobach mogą współdziałać w ramach wspólnego przedsięwzięcia, zachowując własne procedury wewnętrzne i

odrębność statutową. Organizacja ekspercka może koncentrować się na analizie i argumentacji, związek zawodowy na reprezentacji interesów i działaniach zbiorowych, a partner instytucjonalny na wykorzystywaniu kompetencji publicznych. Taki podział zwiększa jakość działań, gdyż ogranicza konieczność rozwijania przez każdą organizację wszystkich rodzajów kompetencji.

Wymaga to jednak uzgodnienia standardów jakości, sposobu przekazywania informacji i odpowiedzialności za twierdzenia przedstawiane w imieniu całej koalicji. Niebezpieczna pozostaje sytuacja, w której odrębność organizacyjna służy przerzucaniu odpowiedzialności za niepowodzenie lub przypisywaniu sukcesu wyłącznie jednemu uczestnikowi. Trwałość współpracy zależy więc od przejrzystości relacji wewnętrznych i uczciwego rozpoznawania wkładu poszczególnych podmiotów. Należy również uwzględnić, że profesjonalizacja ruchów społecznych może prowadzić do napięcia między misją a interesem organizacyjnym. Rozbudowana struktura posiada własne potrzeby finansowe, kadrowe i reputacyjne, które nie zawsze są zgodne z celem nadrzędnym.

Organizacja może zwiększać liczbę publikacji, wydarzeń i kampanii, gdyż łatwo przedstawić je jako dowód aktywności, mimo że rzeczywisty problem wymaga czasochłonnego uczestnictwa w procedurach legislacyjnych lub negocjacjach. Może także koncentrować się na postulatach zapewniających wysoką widoczność medialną, choć inne trudności mają większą wagę społeczną, lecz trudniej mobilizować wokół nich odbiorców. W takich przypadkach mechanizmy profesjonalizacji mogą zwiększać sprawność techniczną organizacji, a zarazem tworzyć ryzyko stopniowego przesuwania jej działalności ku celom związanym z samopodtrzymywaniem.

Sprawność organizacyjna musi iść w parze z odpowiedzialnością

Problem ten został wcześniej rozpoznany w teorii organizacyjnych rutyn obronnych oraz ekonomii instytucjonalnej. Ma on szczególne znaczenie dla ruchów obywatelskich, których moralna legitymacja pozostaje związana z deklarowaną gotowością działania na rzecz innych osób. Z perspektywy historii socjologii nie sposób pominąć refleksji Roberta Michelsa, który w książce „Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie” z 1911 roku przedstawił koncepcję określaną później jako żelazne prawo oligarchii. Michels analizował tendencję do koncentracji władzy w organizacjach masowych, wskazując na rolę specjalizacji, konieczność koordynacji oraz przewagę informacyjną osób pełniących funkcje kierownicze. Według niego nawet organizacje odwołujące się do zasad demokratycznych mogą wytwarzać struktury, w których realna zdolność podejmowania decyzji skupia się w wąskiej grupie. Koncepcja ta ma charakter doniosłej hipotezy

socjologicznej, a nie uniwersalnego prawa dowodzącego nieuchronności oligarchizacji każdej organizacji.

Jej wartość polega jednak na wskazaniu, że wzrost sprawności organizacyjnej może zwiększać zależność uczestników od wyspecjalizowanego kierownictwa. Właściwa architektura ruchu społecznego powinna więc łączyć profesjonalne kompetencje z mechanizmami wewnętrznej odpowiedzialności, przejrzystością informacji i realnym wpływem członków na kluczowe decyzje. Prowadzi to do pytania o relację między skutecznością zewnętrzną a wewnętrzną jakością instytucji. Organizacja może osiągać znaczące rezultaty polityczne, mając jednocześnie nieprzejrzyste zasady reprezentacji. Może też funkcjonować w sposób bardzo demokratyczny, lecz brakować jej zdolności do terminowego podejmowania decyzji i realizacji uzgodnionych działań. Żadne z tych kryteriów nie powinno automatycznie zastępować drugiego.

Właściwe projektowanie wymaga pogodzenia sprawności z odpowiedzialnością oraz odróżnienia uprawnienia do przedstawiania stanowiska od prawa do podejmowania wiążących zobowiązań w imieniu uczestników. Szczególne znaczenie ma określanie granic mandatu, zwłaszcza w koalicjach reprezentujących grupy zawodowe o odmiennych interesach. Im większa różnorodność środowiska, tym ważniejsze staje się unikanie arbitralnego przedstawiania jednego stanowiska jako bezwzględnie wspólnego dla wszystkich. Legitymizacja organizacyjna nie wynika bowiem wyłącznie ze słuszności celu, ale również z jakości procedur, dzięki którym interesy reprezentowanych osób zostają rozpoznane i uwzględnione. Dojrzała koalicja powinna zatem potrafić odróżnić spór o fakty od sporu o wartości oraz spór o wartości od negocjacji dotyczących kosztów ich urzeczywistniania. Pierwszy wymaga przede wszystkim wiedzy empirycznej i krytycznej weryfikacji twierdzeń. Drugi – rozpoznania pluralizmu uzasadnionych przekonań i określenia granic kompromisu. Trzeci zaś obejmuje analizę zasobów, rozkładu ryzyka i alternatyw organizacyjnych.

Nie wszystkie konflikty da się rozstrzygnąć poprzez zwiększenie ilości informacji, gdyż uczestnicy mogą mieć odmienne hierarchie wartości mimo podobnej wiedzy o faktach. Nie każdy spór moralny wymaga jednak rezygnacji ze współdziałania; partnerzy mogą porozumieć się co do konkretnych instrumentów bez pełnej zgodności światopoglądowej. Właściwa architektura koalicji powinna więc chronić możliwość rzeczowego konfliktu, nie utożsamiając go z zagrożeniem dla całego przedsięwzięcia. Największa trudność pojawia się jednak wtedy, gdy wspólna aktywność obywatelska staje się głównym źródłem moralnego uznania uczestników. W takim układzie człowiek buduje tożsamość wokół przekonania o szczególnej słuszności swojej sprawy, a każdą krytykę traktuje jako próbę zanegowania jego osobistej wartości.

Organizacja może wtedy mieć problem z przyznaniem się do niepowodzeń, gdyż ich ujawnienie wydaje się zagrażać społecznemu obrazowi jej misji. Koalicja może odmawiać współpracy z

partnerami, których reputacja nie odpowiada jej modelowi moralnej przynależności, nawet gdy konkretne zadanie nie wymaga pełnej zgodności wartości.

Pięć wymiarów sprawczości w służbie fallibilizmu

Opisane zjawiska nie oznaczają, że silne przekonanie o słuszności celu jest samo w sobie problematyczne – wiele historycznie istotnych reform wymagało przecież stanowczej obrony zasad w obliczu znacznego oporu. Ryzyko pojawia się dopiero wtedy, gdy moralna pewność zostaje utożsamiona z poznawczą nieomylnością, a zdolność do krytycznej korekty przestaje być traktowana jako wartość. Właśnie dlatego odpowiedzialna teoria sprawczości zbiorowej musi zostać powiązana z epistemologią fallibilizmu, zgodnie z którą ludzkie przekonania pozostają otwarte na możliwość błędu i wymagają procedur krytycznej oceny. Organizacja może działać w przekonaniu o zasadności własnej misji, nie przyjmując jednocześnie, że każda jej interwencja jest automatycznie trafna. Może stanowczo bronić określonego prawa, uznając zarazem, że pierwszy projekt jego realizacji posiada wady konstrukcyjne. Może też trwać przy swoim stanowisku mimo negatywnej opinii instytucjonalnej, o ile dysponuje argumentami podważającymi jej uzasadnienie. Fallibilizm nie prowadzi zatem do relatywizmu ani konieczności ciągłego ustępowania; pozwala on różnicować stopień uzasadnienia twierdzeń i konsekwentnie bronić dobrze potwierdzonych wniosków. Jego znaczenie polega na odróżnieniu stanowczości moralnej od intelektualnego dogmatyzmu oraz na uznaniu, że możliwość poprawiania własnych błędów jest jednym z podstawowych warunków trwałej skuteczności.

W oparciu o teorię działania zbiorowego autor proponuje model obywatelskiej zdolności wpływu, którego istotą jest powiązanie pięciu odmiennych rodzajów sprawczości. Sprawczość poznawcza dotyczy zdolności rozpoznawania rzeczywistych mechanizmów problemu i krytycznej oceny konkurencyjnych wyjaśnień. Sprawczość organizacyjna obejmuje umiejętność mobilizowania ludzi, wiedzy i zasobów oraz nadawania współpracy trwałej formy instytucjonalnej. Sprawczość komunikacyjna umożliwia przedstawianie problemu w sposób zrozumiały, uczciwy i zdolny do przekraczania granic poszczególnych środowisk. Sprawczość prawno-instytucjonalna polega na wykorzystywaniu dostępnych procedur, kompetencji i instrumentów oddziaływania na podmioty posiadające władzę decyzyjną. Sprawczość ewaluacyjna oznacza natomiast zdolność rozpoznawania rzeczywistych konsekwencji działalności i odpowiedzialnego przekształcania strategii w oparciu o uzyskiwane wyniki. Model ten stanowi syntezę analityczną, a nie autonomiczną teorię empiryczną, której uniwersalną skuteczność można by przyjąć bez dalszych badań.

Jego wartość polega na wskazaniu, że brak rezultatów może wynikać z niedostatecznego rozwoju jednego z wymiarów, nawet jeśli pozostałe są stosunkowo silne. Co istotne, poszczególne rodzaje sprawczości nie mają jednakowej wagi w każdej fazie działania. Na etapie rozpoznawania problemu kluczowe stają się trafność diagnozy i wiedza sytuacyjna. W okresie budowania koalicji większą rolę odgrywają komunikacja, zaufanie i właściwy podział zobowiązań. Podczas uczestnictwa w procesie legislacyjnym znaczenie zyskują kompetencje prawne, precyzja projektu i rozpoznanie rzeczywistych możliwości decyzyjnych. Po wdrożeniu rozwiązania zasadnicze staje się monitorowanie konsekwencji, badanie mechanizmów i zdolność do krytycznej korekty. Nie oznacza to, że pozostałe kompetencje przestają być potrzebne, lecz że ich względna rola zmienia się wraz z charakterem zadania. Dojrzała organizacja powinna zatem nie tylko gromadzić zasoby, ale przede wszystkim rozpoznawać fazę procesu, w której się znajduje, i określać kompetencje niezbędne do wykonania kolejnego uzasadnionego działania.

Odpowiedzialny wpływ wymaga transparentności i pluralizmu

W tym znaczeniu odpowiedzialny wpływ społeczny nie powinien być utożsamiany z możliwością podporządkowania instytucji publicznych jednostronnej woli konkretnej organizacji. W państwie demokratycznym funkcjonuje wiele podmiotów uprawnionych do prezentowania własnych stanowisk, których interesy mogą pozostawać ze sobą sprzeczne.

Wysoka kompetencja ekspercka nie daje organizacji prawa do bezwarunkowego narzucania rozstrzygnięć, podobnie jak sama skala mobilizacji nie dowodzi moralnej słuszności postulatu. Zasadniczym kryterium pozostaje zdolność przedstawienia argumentów poddanych publicznej weryfikacji, respektowanie praw innych uczestników oraz gotowość do działania w ramach uzasadnionych procedur instytucjonalnych.

Wpływ zyskuje wartość społeczną wtedy, gdy podnosi jakość informacji, wzmacnia reprezentację interesów wcześniej pomijanych i umożliwia podejmowanie decyzji lepiej odpowiadających rzeczywistym problemom. Staje się jednak niebezpieczny, gdy prowadzi do monopolizowania dostępu do decydentów, wykluczania głosów konkurencyjnych lub przedstawiania interesu organizacyjnego jako bezdyskusyjnego odpowiednika dobra wspólnego.

Kluczowa jest zatem relacja między wpływem a przejrzystością. Organizacja może korzystać z instrumentów lobbingowych, konsultacyjnych i petycyjnych, lecz wiarygodność jej działań rośnie wraz z możliwością publicznego rozpoznania postulatów, ich uzasadnienia, adresatów oraz

rzeczywistych reakcji instytucji. Przejrzystość nie eliminuje automatycznie konfliktów interesów ani nie gwarantuje trafności propozycji, ale pozwala na ich bardziej odpowiedzialną ocenę. W działalności społecznej szczególnie wartościowe jest publikowanie informacji również o niepowodzeniach, zastrzeżeniach eksperckich czy odmowie przyjęcia postulatu, co ogranicza ryzyko budowania reputacji na selektywnym przedstawianiu wyłącznie korzystnych rezultatów. Zdolność monitorowania własnej skuteczności wymaga bowiem danych, które mogą podważać wcześniejszy obraz osiągnięć organizacji. Niezależność instytucjonalna i transparentność nie są zatem przeciwieństwami; mogą one wzajemnie wzmacniać możliwość prezentowania stanowisk odpornych na krytyczną analizę.

Prawdziwa sprawczość to wpływ połączony z szacunkiem dla godności

Najważniejsza konsekwencja przedstawionych rozważań dotyczy przekształcenia samego pojęcia ruchu społecznego. Nie musi on być rozumiany wyłącznie jako zbiorowość demonstrująca niezadowolenie czy mobilizująca uczestników wokół wspólnej tożsamości. Może stanowić strukturę społecznego poznania, reprezentacji i działania, która łączy doświadczenia jednostek z wiedzą ekspercką, umożliwia budowanie koalicji oraz tworzy instrumenty oddziaływania na instytucjonalne warunki życia zbiorowego.

Jego wartość nie wynika jednak automatycznie z moralnej doniosłości deklarowanych celów; sposób organizowania działań, jakość argumentacji i rzeczywiste konsekwencje wymagają bowiem niezależnej oceny. Wspólnota może dysponować znaczną siłą mobilizacyjną, lecz jej trwała sprawczość zależy od zdolności przekraczania granic własnej tożsamości i korzystania z wiedzy osób niepodzielających wszystkich jej przekonań. Dojrzałość ruchu społecznego polega zatem na przekształcaniu wspólnego doświadczenia problemu w odpowiedzialne współdziałanie, które nie zastępuje poznania deklaracją lojalności ani nie utożsamia aktywności z rezultatem. Przeprowadzona przez autora książki analiza ujawnia jednak pewną granicę instrumentalnej teorii skuteczności.

Można stworzyć organizację o znacznych zasobach, wysokich kompetencjach i rozbudowanych relacjach instytucjonalnych, a mimo to traktować uczestników oraz przeciwników wyłącznie jako środki do celu. Można osiągać znaczący wpływ społeczny, nie respektując godności osób o odmiennych przekonaniach. Można uzyskiwać korzystne rezultaty organizacyjne, a jednocześnie reprodukować wewnętrzne relacje upokorzenia, wykluczenia lub arbitralnej dominacji. Właściwa teoria sprawczości nie może zatem ograniczać się do analizy instrumentów skutecznego

oddziaływania na otoczenie – wymaga również rozpoznania wartości, które powinny określać dopuszczalne sposoby działania. Kluczowa staje się relacja między stanowczością w obronie uzasadnionych interesów a zdolnością zachowania szacunku wobec osób, których decyzje i postępowanie podlegają krytyce. W tym miejscu problematyka ruchów społecznych spotyka się z filozofią godności, etyką uznania, psychologią przebaczenia i teorią odpowiedzialności moralnej.

Człowiek może zostać uznany za odpowiedzialnego za konkretne działanie, ale nie powinien być automatycznie redukowany do popełnionego błędu. Organizacja może stanowczo kwestionować niesprawiedliwą praktykę instytucjonalną, nie traktując wszystkich jej wykonawców jako osób pozbawionych dobrej woli. Ruch społeczny może domagać się reformy i zadośćuczynienia, odróżniając sprawiedliwe rozliczenie od upokorzenia przeciwnika. W tej przestrzeni pojawia się znaczenie troski, łaski i przebaczenia; ich właściwe rozumienie nie oznacza rezygnacji z prawdy ani z odpowiedzialności za konsekwencje czynów. Oznacza natomiast możliwość tworzenia porządku społecznego, w którym naprawienie szkody i przekształcenie wadliwych relacji nie muszą być podporządkowane dążeniu do moralnego unicestwienia osoby, która uczestniczyła w powstaniu problemu. Dalsze dociekania wymagają więc przejścia od teorii mobilizowania siły społecznej ku analizie moralnych ograniczeń jej wykorzystywania.

Szczególnego znaczenia nabiorą tu koncepcje uznania Axela Honnetha, etyka troski Joan Tronto, filozofia odpowiedzialności Hannah Arendt, refleksje Paula Ricoeura nad pamięcią i przebaczeniem oraz współczesne badania psychologiczne dotyczące winy, wstydu i odbudowy relacji. Ich zestawienie pozwoli wyjaśnić, dlaczego skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga nie tylko kompetencji i organizacji, lecz także zdolności tworzenia warunków współistnienia, w których człowiek pozostaje podmiotem godnym szacunku nawet wtedy, gdy jego decyzje wymagają krytyki, naprawienia szkody lub instytucjonalnego ograniczenia. W ten sposób teoria odpowiedzialnej zmiany osiąga poziom, na którym sprawczość przestaje być rozumiana jako sama możliwość uzyskania wpływu, a zaczyna oznaczać zdolność posługiwania się nim w sposób zgodny z godnością, wolnością i sprawiedliwością.

> Czy można osiągnąć sprawiedliwość, traktując przeciwnika jedynie jako przeszkodę do usunięcia, a nie podmiot zdolny do zmiany? Prawdziwa dojrzałość ruchu społecznego objawia się w momencie, gdy potężna siła wpływu zostaje ograniczona przez etykę uznania i przebaczenia. W tej perspektywie najwyższą formą sprawczości nie jest samo zwycięstwo nad systemem, lecz zdolność do naprawy świata bez jednoczesnego unicestwienia człowieka.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i wybitny teoretyk biznesu, powszechnie uznawany za pioniera nowoczesnej filozofii marketingu i przywództwa. Po uzyskaniu licencjatu z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytułu MBA w Stanford Graduate School of Business, Godin założył Yoyodyne, pioniera cyfrowego marketingu bezpośredniego, przejętego przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Założył również Squidoo i internetową społeczność edukacyjną Akimbo. Godin zrewolucjonizował marketing, wprowadzając przełomowe koncepcje, takie jak „marketing za przyzwoleniem" – opowiadający się za zgodą konsumenta, a nie za nachalną reklamą – a także doktrynę „fioletowej krowy" dotyczącą niezwykłego zróżnicowania produktów. Jest płodnym pisarzem, wprowadzonym do Marketing Hall of Fame, autorem ponad dwudziestu bestsellerów na temat kultury organizacyjnej, przywództwa i zachowań konsumentów.

***Seth Godin** (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and prominent business theorist widely recognized for reshaping modern marketing and leadership philosophy. After earning a BS in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from Stanford Graduate School of Business, Godin founded Yoyodyne, an early pioneer in digital direct marketing acquired by Yahoo! in 1998, where he served as vice president of direct marketing. He also founded Squidoo and the Akimbo online learning community. Godin revolutionized the marketing discipline by introducing seminal concepts such as 'permission marketing'—advocating consumer consent over intrusive advertising—as well as the 'purple cow' doctrine of remarkable product differentiation. A prolific writer inducted into the Marketing Hall of Fame, he has authored more than twenty bestselling books on organizational culture, leadership, and consumer behavior.*

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

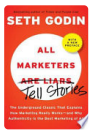
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



[2] "Whatcha Gonna Do With That Duck?"

Seth Godin

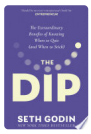
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

Seth Godin

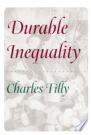
2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "Organizational Change; the Political Economy of the YMCA"

Mayer N. Zald

1970 | ISBN: 9780226978505



[8] "Durable Inequality"

Charles Tilly

Univ of California Press | ISBN: 9780520221703

[9] "The Logic of Collective Action"

Mancur Olson



[10] "The Political Economy of Public Organizations"

Gary L. Wamsley, Mayer N. Zald

1973 | Lexington, Mass. : Lexington Books



[11] "Coercion, Capital, and European States, AD 990–1992"

Charles Tilly

Wiley-Blackwell | ISBN: 9781557863683



[12] "How Social Movements Matter"

Marco Giugni, Doug McAdam, Charles Tilly

1999 | U of Minnesota Press | ISBN: 9780816629145

[13] "Rediscovering the Social Group"

John C. Turner

1987 | Wiley-Blackwell | ISBN: 9780631148067

[14] "Grandstanding: The Use and Abuse of Moral Talk"

Justin Tosi

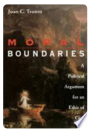
ISBN: 9780190900182



[15] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

MIT Press | ISBN: 9780262581479



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

Joan Tronto

Psychology Press | ISBN: 9780415906425



[17] "From Text to Action"

Paul Ricoeur

Northwestern University Press | ISBN: 9780810109926



[18] "House of Commons Debates, Official Report"

Canada. Parliament. House of Commons

1986



[19] "Official Report of the Debates of the House of Commons"

Canada. Parliament. House of Commons

1986

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "How Social Movements Matter"

Nancy Whittier, Marco G. Giugni, Doug McAdam, Charles Tilly

2001 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/3089353

Źródło

[2] "The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, With a New Preface and Appendix"

Mancur Olson

1965 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/9780674041660

Źródło

[3] "Book Review: Organizational Behavior: The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups"

Sidney C. Sufrin, Mancur Olson

1966 | Industrial and Labor Relations Review | DOI: 10.1177/001979396601900432

Źródło

[4] "The Logic of Collective Action."

Robert T. Golembiewski, Mancur Olson

1966 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091298

Źródło

[5] "The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities"

William Diebold, Mancur Olson

1982 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20041465

Źródło

[6] "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory"

John D. McCarthy, Mayer N. Zald

1977 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/226464

Źródło

[7] "The Use of Newspaper Data in the Study of Collective Action"

Jennifer Earl, Andrew Martin, John D. McCarthy, Sarah A. Soule

2004 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110603

Źródło

[8] "The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization"

John D. McCarthy, Mayer N. Zald

1977 | Deep Blue (University of Michigan)

Źródło

[9] "Introduction: Opportunities, mobilizing structures, and framing processes – toward a synthetic, comparative perspective on social movements"

Doug McAdam, John D. McCarthy, Mayer N. Zald

1996 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803987.002

Źródło

[10] "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory"

James D. Thompson, Mayer N. Zald, W. Richard Scott

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315125930

Źródło

[11] "Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change"

Mayer N. Zald, R. Ash

1966 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/44.3.327

Źródło

[12] "From Mobilization to Revolution"

Charles Tilly

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315205021-5

Źródło

[13] "War Making and State Making as Organized Crime"

Charles Tilly

1985 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315201511-35

Źródło

[14] "Charles Tilly. Coercion, Capital, and European States, AD 990–1990. (Studies in Social Discontinuity.) Cambridge, Mass.: Basil Blackwell. 1990. Pp. xi, 269. $34.95"

Peter Sahlins, Charles Tilly

1991 | The American Historical Review | DOI: 10.1086/ahr/96.5.1504

Źródło

[15] "THE STRATEGY OF SOCIAL PROTEST. By William A. Gamson. Homewood, Ill.: Dorsey, 1975. 217 pp. $5.95 and THE REBELLIOUS CENTURY 1830-1930. By Charles Tilly, Louise Tilly, and Richard Tilly. Cambridge: Harvard University Press, 1975. 354 pp. $15.00"

Daniel Joseph Monti, William A. Gamson, Charles Tilly, Louise A. Tilly, Richard Tilly

1976 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/54.4.943

Źródło

[16] "Threshold models of interpersonal effects in consumer demand"

Mark Granovetter, Roland Soong

1986 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(86)90023-5

Źródło

[17] "Toward a General Theory of Strategic Action Fields"

Neil Fligstein, Doug McAdam

2011 | Sociological Theory | DOI: 10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x

Źródło

[18] "Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism"

Doug McAdam, Ronnelle Paulsen

1993 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/230319

Źródło

[19] "Conceptual origins, current problems, future direction"

Doug McAdam

1996 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803987.003

Źródło

[20] "Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics"

William A. Gamson, Sidney Tarrow

1999 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2654187

Źródło

[21] **"The Social Movement Society: Contentious Politics for a New Century"**

Steven E. Barkan, David S. Meyer, Sidney Tarrow

1999 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2654891

Źródło

[22] **"States and opportunities: The political structuring of social movements"**

Sidney Tarrow

1996 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803987.004

Źródło

[23] **"Power in Movement: Social Movements, Collective Action and Politics."**

Carol McClurg Mueller, Sidney Tarrow

1995 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2077646

Źródło

[24] **"Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment"**

Robert D. Benford, David A. Snow

2000 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.soc.26.1.611

Źródło

[25] **"Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities"**

David A. Snow, Léon Anderson

1987 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228668

Źródło

[26] **"Social Networks and Social Movements: A Microstructural Approach to Differential Recruitment"**

David A. Snow, Louis A. Zürcher, Sheldon Ekland-Olson

1980 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2094895

Źródło

[27] **"The Outcomes of Homeless Mobilization: The Influence of Organization, Disruption, Political Mediation, and Framing"**

Daniel M. Cress, David A. Snow

2000 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/210399

Źródło

[28] "An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective*"

Robert D. Benford

1997 | Sociological Inquiry | DOI: 10.1111/j.1475-682x.1997.tb00445.x

Źródło

[29] "Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method"

Robert D. Benford, Charles C. Ragin

1996 | Teaching Sociology | DOI: 10.2307/1318911

Źródło

[30] "Dramaturgy and Social Movements: The Social Construction and Communication of Power*"

Robert D. Benford, Scott A. Hunt

1992 | Sociological Inquiry | DOI: 10.1111/j.1475-682x.1992.tb00182.x

Źródło

[31] "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior"

Henri Tajfel, John C. Turner

2004 | Psychology Press eBooks | DOI: 10.4324/9780203505984-16

Źródło

[32] "An Integrative Theory of Intergroup Conflict"

Henri Tajfel, John C. Turner

2000 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780199269464.003.0005

Źródło

[33] "Social Psychology of Intergroup Relations"

Henri Tajfel

1982 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Źródło

[34] "Social categorization and intergroup behaviour"

Henri Tajfel, M. G. Billig, R. P. Bundy, Claude Flament

1971 | European Journal of Social Psychology | DOI: 10.1002/ejsp.2420010202

Źródło

[35] "Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory."

David Willer, John C. Turner, Michael A. Hogg, Penélope J. Oakes, Stephen David Reicher

1989 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2073157

Źródło

[36] "Self and Collective: Cognition and Social Context"

John C. Turner, Penélope J. Oakes, S. Alexander Haslam, Craig McGarty

1994 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167294205002

Źródło

[37] "Moral Grandstanding"

Justin Tosi, Brandon Warmke

2016 | Philosophy &amp Public Affairs | DOI: 10.1111/papa.12075

Źródło

[38] "Grandstanding: The Use and Abuse of Moral Talk"

Justin Tosi, Brandon Warmke

2020 | DOI: 10.1093/oso/9780190900151.001.0001

Źródło

[39] "Moral grandstanding in public discourse: Status-seeking motives as a potential explanatory mechanism in predicting conflict"

Joshua Briggs Grubbs, Brandon Warmke, Justin Tosi, A. Shanti James, William Keith Campbell

2019 | PLoS ONE | DOI: 10.1371/journal.pone.0223749

Źródło

[40] "Moral grandstanding and political polarization: A multi-study consideration"

Joshua Briggs Grubbs, Brandon Warmke, Justin Tosi, A. Shanti James

2020 | Journal of Research in Personality | DOI: 10.1016/j.jrp.2020.104009

Źródło

[41] "Does Situationism Threaten Free Will and Moral Responsibility?"

Michael S. McKenna, Brandon Warmke

2017 | Journal of Moral Philosophy | DOI: 10.1163/17455243-46810068

Źródło

[42] "Interpersonal Influences in Consumer Psychology"

Kirk Kristofferson, Katherine White

2015 | The Cambridge Handbook of Consumer Psychology | DOI: 10.1017/cbo9781107706552.016

Źródło

[43] "The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action"

Kirk Kristofferson, Katherine White, John Peloza

2013 | Journal of Consumer Research | DOI: 10.1086/674137

Źródło

[44] "I'M Just Trying to Help: How Volunteers' Social Media Posts Alter Support For Charitable Organizations"

M. Daniels, Kirk Kristofferson, Andrea C. Morales

2018

Źródło

[45] "Good and Guilt-Free: The Role of Self-Accountability in Influencing Preferences for Products with Ethical Attributes"

John Peloza, Katherine White, Jingzhi Shang

2012 | Journal of Marketing | DOI: 10.1509/jm.11.0454

Źródło

[46] "To Be or Not Be? The Influence of Dissociative Reference Groups on Consumer Preferences"

Katherine White, Darren W. Dahl

2006 | Journal of Consumer Psychology | DOI: 10.1207/s15327663jcp1604_11

Źródło

[47] "Culture and Social Comparison Seeking: The Role of Self-Motives"

Katherine White, Darrin R. Lehman

2004 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167204271326

Źródło

[48] "Cross-Domain Effects of Guilt on Desire for Self-Improvement Products"

Thomas Allard, Katherine White

2015 | Journal of Consumer Research | DOI: 10.1093/jcr/ucv024

Źródło

[49] "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review"

John Peloza, Jingzhi Shang

2010 | Journal of the Academy of Marketing Science | DOI: 10.1007/s11747-010-0213-6

Źródło

[50] "The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance"

John Peloza

2009 | Journal of Management | DOI: 10.1177/0149206309335188

Źródło

[51] "Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support"

Katherine White, John Peloza

2009 | Journal of Marketing | DOI: 10.1509/jmkg.73.4.109

Źródło

[52] "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance"

John Peloza

2006 | California Management Review | DOI: 10.2307/41166338

Źródło

[53] "The Political Consequences of Social Movements"

Edwin Amenta, Neal Caren, Elizabeth Chiarello, Yang Su

2010 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev-soc-070308-120029

Źródło

[54] "States and Social Policies"

Theda R. Skocpol, Edwin Amenta

1986 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.12.080186.001023

Źródło

[55] "A Hero for the Aged? The Townsend Movement, the Political Mediation Model, and U.S. Old-Age Policy, 1934-1950"

Edwin Amenta, Bruce G. Carruthers, Yvonne Zylan

1992 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/230010

Źródło

[56] "Bold Relief: Institutional Politics and the Origins of Modern American Social Policy"

Edwin Amenta

1998 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9780691227481

Źródło

[57] "Making the News: Movement Organizations, Media Attention, and the Public Agenda"

Kenneth T. Andrews, Neal Caren

2010 | American Sociological Review | DOI: 10.1177/0003122410386689

Źródło

[58] "Age for Leisure? Political Mediation and the Impact of the Pension Movement on U.S. Old-Age Policy"

Edwin Amenta, Neal Caren, Sheera Joy Olasky

2005 | American Sociological Review | DOI: 10.1177/000312240507000308

Źródło

[59] "The Legislative, Organizational, and Beneficiary Consequences of State-Oriented Challengers"

Edwin Amenta, Neal Caren

2007 | Blackwell Publishing Ltd eBooks | DOI: 10.1002/9780470999103.ch20

Źródło

[60] "Six-Month-Old Infants' Categorization of Containment Spatial Relations"

Marianella Casasola, Leslie B. Cohen, Elizabeth Chiarello

2003 | Child Development | DOI: 10.1111/1467-8624.00562

Źródło

[61] "How organizational context affects bioethical decision-making: Pharmacists' management of gatekeeping processes in retail and hospital settings"

Elizabeth Chiarello

2013 | Social Science & Medicine | DOI: 10.1016/j.socscimed.2012.11.041

Źródło

[62] "Challenging Professional Self-Regulation: Social Movement Influence on Pharmacy Rulemaking in Washington State"

Elizabeth Chiarello

2011 | Work and Occupations | DOI: 10.1177/0730888411400700

Źródło

[63] "Reflections onObject Relations in Psychoanalytic Theoryby Jay Greenberg and Stephen Mitchell"

Robert Michels

2013 | Contemporary Psychoanalysis | DOI: 10.1080/00107530.2013.10746531

Źródło

[64] "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

[65] "Freedom's Right: The Social Foundations of Democratic Life"

Axel Honneth

2014 | Columbia University Press eBooks | DOI: 10.7312/honn16246

Źródło

[66] "The Critique of Power: Reflective Stages in a Critical Social Theory."

John P. Wilson, Axel Honneth, Kenneth Baynes

1992 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2075917

Źródło

[67] "The Working Sovereign: A conversation with Axel Honneth"

R. Celikates, A. Honneth, Rahel Jaeggi

2023 | Journal of Classical Sociology | DOI: 10.1177/1468795x231170980

Źródło

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

Joan C. Tronto

1993

Źródło

[69] "Women and Caring: What Can Feminists Learn About Morality from Caring? [1989]"

Joan C. Tronto

1995 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429499463-10

Źródło

[70] "An Interview with Joan Tronto on Care Ethics and Nursing Ethics"

Joan C. Tronto

2020 | Nursing Ethics: Feminist Perspectives | DOI: 10.1007/978-3-030-49104-8_6

Źródło

[71] "Care ethics in theory and practice: Joan C. Tronto in conversation with Iris Parra Jounou"

Iris Parra Jounou, Joan C. Tronto

2024 | Contemporary Political Theory | DOI: 10.1057/s41296-024-00680-6

Źródło

[72] "Fragility and Responsibility"

Paul Ricoeur

1996 | Paul Ricoeur: The Hermeneutics of Action | DOI: 10.4135/9781446278932.n3

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: 7bed2436-c28f-4e4d-9200-1a3ce25abcb2