Architektura odpowiedzialnego wykonania w kontekście książki The Knot Problems Can Be Solved Setha Godina

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje fundamenty efektywnego funkcjonowania organizacji, wskazując na kluczową rolę bezpieczeństwa psychologicznego według Amy Edmondson. Brak swobody w zgłaszaniu błędów zniekształca dane decyzyjne, tworząc iluzję prawidłowego działania systemu. Autor łączy to z teorią rutyn organizacyjnych Feldmana i Pentlanda, rozróżniając wymiar ostentacyjny od performatywnego. Wnioski wskazują, że prawdziwa innowacyjność nie wynika z nagłych zmian procedur, lecz z refleksyjnego doskonalenia codziennych praktyk. Organizacja musi zatem stworzyć architekturę, która łączy wysokie standardy wykonania z kulturą otwartości, umożliwiając selekcję i utrwalanie skutecznych modyfikacji pojawiających się w pracy, co pozwala na rzeczywiste uczenie się organizacji bez utraty spójności operacyjnej.

The text analyzes the foundations of effective organizational functioning, highlighting the key role of psychological safety according to Amy Edmondson. A lack of freedom in reporting errors distorts decision-making data, creating an illusion that the system is operating correctly. The author links this to Feldman and Pentland's theory of organizational routines, distinguishing between the ostensive and performative dimensions. The conclusions indicate that true innovation does not result from sudden changes in procedures, but from the reflective improvement of daily practices. Therefore, an organization must create an architecture that combines high execution standards with a culture of openness, enabling the selection and consolidation of effective modifications emerging during work, which allows for real organizational learning without losing operational coherence.

Artykuł stawia tezę, że odpowiedzialne wykonanie zadania (tzw. 'ship the work') nie kończy się w momencie publikacji produktu czy wdrożenia reformy, lecz stanowi początek procesu zarządzania jego cyklem życia. Autor argumentuje, że prawdziwa skuteczność organizacji zależy od stworzenia architektury społeczno-technicznej, która łączy odwagę działania z systemową zdolnością do uczenia się. Fundamentem tego procesu jest bezpieczeństwo psychologiczne – bez niego przepływ informacji o błędach zostaje zablokowany, co tworzy iluzję sprawnego systemu przy jednoczesnym utrwalaniu wad. Tekst postuluje przejście od odpowiedzialności retrospektywnej (oceny tego, co zrobiono) ku odpowiedzialności prospektywnej, obejmującej rzetelne monitorowanie rzeczywistych konsekwencji i gotowość do korekty. Kluczowym narzędziem ma być tu 'teoria zmiany', która pozwala odróżnić powierzchowną aktywność i przypadkowe korelacje od realnego wpływu przyczynowego na rozwiązanie problemu. W ten sposób dojrzałość organizacyjna definiowana jest jako synteza pragmatycznego działania z rygorem analitycznym, gdzie produkt nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem do testowania hipotez o poprawie rzeczywistości.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura odpowiedzialnego wykonania | bezpieczeństwo psychologiczne | teoria zmiany | rutyny organizacyjne | pętla informacji zwrotnej | AI Risk Management Framework 1.0 | odpowiedzialność prospektywna | cykl życia rozwiązania | wpływ społeczny | dystrybucja sprawczości | ewaluacja realistyczna | wnioskowanie kontrfaktyczne | mechanizmy przyczynowe | uczenie się organizacji

Bezpieczeństwo psychologiczne jako fundament przepływu informacji

Istotnym uzupełnieniem teorii wykonania jest psychologia bezpieczeństwa interpersonalnego w zespołach. Amy Edmondson w artykule Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams z 1999 roku (Administrative Science Quarterly) przedstawiła wyniki badań nad 51 zespołami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Autorka definiuje bezpieczeństwo psychologiczne jako wspólne

przekonanie członków zespołu, że podejmowanie ryzyka interpersonalnego nie musi wiązać się z negatywnymi konsekwencjami społecznymi.

Wyniki badań wskazują na związek między tak rozumianym bezpieczeństwem a zachowaniami służącymi uczeniu się – takimi jak poszukiwanie informacji, ujawnianie problemów czy analiza błędów. W analizowanym modelu to właśnie te zachowania pośredniczyły w relacji między poczuciem bezpieczeństwa a efektywnością zespołów. Edmondson nie dowodzi jednak, że sam wysoki poziom deklarowanego bezpieczeństwa gwarantuje sukces każdej organizacji; kluczowe pozostają bowiem kompetencje, zasoby oraz charakter zadań. Konsekwencje tych ustaleń wykraczają poza kwestię komfortu emocjonalnego pracowników, gdyż dotyczą samej struktury informacji wewnątrz organizacji. Jeśli uczestnicy obawiają się ujawniać błędy, zadawać pytania lub kwestionować decyzje przełożonych, system otrzymuje obraz własnego działania znacznie korzystniejszy od rzeczywistego. Pracownik dostrzegający zagrożenie może powstrzymać się od zgłoszenia, jeśli wcześniejsze doświadczenia wskazują na ryzyko sankcji albo upokorzenia. Specjalista z wątpliwościami wobec przyjętej diagnozy może nie przedstawić ich w zespole, gdy kultura organizacyjna premiuje jednomyślność. Z kolei młodszy pracownik może dysponować istotną wiedzą o funkcjonowaniu narzędzia, lecz nie posiadać społecznej swobody zakwestionowania stanowiska osoby o większym autorytecie.

W każdym z tych przypadków deficyt bezpieczeństwa interpersonalnego pogarsza jakość danych, na podstawie których zapadają decyzje. Powstaje sytuacja szczególnie niebezpieczna: system wydaje się funkcjonować prawidłowo właśnie dlatego, że informacje o jego wadach przestają docierać do osób odpowiedzialnych za korektę. Nie należy jednak utożsamiać bezpieczeństwa psychologicznego z brakiem wymagań, odpowiedzialności czy krytycznej oceny pracy. Organizacja o wysokich standardach profesjonalnych może jednocześnie tworzyć warunki sprzyjające ujawnianiu problemów i formułowaniu odmiennych opinii. Różnica tkwi w sposobie reagowania na informacje o błędach, a nie w rezygnacji z oceny ich skutków. Jeśli błąd wynika z uzasadnionego eksperymentowania, reakcja instytucji powinna być inna niż w przypadku świadomego naruszenia podstawowych zasad bezpieczeństwa.

Zgłoszenie problemu przez pracownika nie powinno być traktowane jako dowód braku lojalności. Gdy zespół nie osiąga uzgodnionego rezultatu, konieczna jest rzetelna analiza przyczyn i odpowiedzialności, która jednak nie musi oznaczać automatycznego podważania godności osób uczestniczących w przedsięwzięciu. Kluczowe jest zatem połączenie wysokich standardów wykonania z warunkami umożliwiającymi otwarty przepływ informacji niezbędnych do ich rzeczywistego osiągnięcia.

Uczenie się organizacji wymaga architektury łączącej praktykę z decyzją

Kwestię tę można powiązać z teorią rutyn organizacyjnych, którą Martha Feldman i Brian Pentland rozwinęli w artykule **Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change** (2003). Autorzy zakwestionowali statyczne rozumienie rutyn jako mechanizmów służących wyłącznie odtwarzaniu przeszłych schematów. W ich ujęciu rutyna składa się z aspektu ostentacyjnego, odnoszącego się do ogólnego wzorca działania, oraz performatywnego, obejmującego konkretne wykonanie zadania przez określone osoby w czasie i miejscu. Relacja między tymi wymiarami pozwala zachować stabilność systemu, a jednocześnie stopniowo przekształcać go pod wpływem doświadczeń zdobywanych w praktyce. Co istotne, zmiana organizacyjna nie zawsze wymaga jednorazowego ustanowienia nowej procedury; może ona wynikać z selekcji i utrwalania modyfikacji pojawiających się w codziennej pracy. Perspektywa Feldman i Pentlanda pozwala zatem przełamać uproszczony dychotomiczny podział na stabilność i innowacyjność.

Rutyna organizacyjna może ograniczać niepewność i zapewniać powtarzalność, pozostawiając jednocześnie przestrzeń na refleksyjne doskonalenie. Pracownicy często wykrywają błędy i dostosowują sposób postępowania do konkretnych sytuacji, wypracowując skuteczniejsze praktyki, które z czasem zostają włączone do formalnego wzorca. Kluczowe jest jednak to, czy organizacja posiada mechanizmy pozwalające rozpoznać i ocenić takie zmiany. Jeśli każde odstępstwo od procedury zostanie uznane za naruszenie, system nie wykorzysta wiedzy powstającej w trakcie pracy. Z drugiej strony, akceptowanie każdej lokalnej modyfikacji bez weryfikacji może prowadzić do utraty spójności i przewidywalności, zwłaszcza w obszarach wymagających jednolitych standardów bezpieczeństwa. Właściwa architektura uczenia się powinna zatem umożliwiać identyfikację korzystnych zmian, ocenę ich skutków i odpowiedzialne aktualizowanie formalnych procedur.

Z punktu widzenia socjologii organizacji szczególnie istotny jest fakt, że najważniejsza wiedza o problemach często powstaje w miejscu wykonywania czynności, lecz nie dociera do osób uprawnionych do zmiany reguł. Pracownik może dostrzegać źródło opóźnień, ale nie mieć kompetencji do modyfikacji procedury. Odbiorca usługi może doświadczać trudności, których nie ma jak zgłosić w sposób prowadzący do realnej analizy. Menedżer średniego szczebla z kolei może obserwować negatywne skutki polityki organizacyjnej, nie mając możliwości kwestionowania jej podstaw.

W takim układzie samo generowanie informacji zwrotnej nie wystarcza – niezbędna jest zdolność do przekazywania jej przez granice hierarchii i przekuwania w decyzje. Organizacja może gromadzić ogromne ilości danych, a jednocześnie utrzymywać procedury niewrażliwe na sygnały płynące od osób z najniższym zakresem formalnej władzy.

W tym miejscu teoria uczenia się przez działanie łączy się bezpośrednio z problemem instytucjonalnej dystrybucji sprawczości. Pętla informacji zwrotnej ma znaczenie praktyczne tylko wtedy, gdy istnieje podmiot zdolny do właściwej interpretacji sygnału i przeprowadzenia korekty. Można stworzyć system wczesnego ostrzegania przed ryzykiem, ale nie poprawić bezpieczeństwa, jeśli osoby wykonujące zadania nie mają prawa zatrzymać procesu lub poinformować decydentów. Podobnie rozbudowane badania doświadczeń obywateli nie podniosą jakości usługi, jeśli wyniki nie wpłyną na konstrukcję procedur. Można rozwijać narzędzia automatycznej analizy danych wykrywające nieprawidłowości, lecz bez przypisania odpowiedzialności za interwencję pozostaną one martwe.

Zdolność uczenia się jest zatem cechą architektury społeczno-technicznej, a nie jedynie właściwością algorytmu. Nabiera to szczególnego znaczenia w przypadku systemów sztucznej inteligencji, które przyspieszają procesy, ale generują nowe problemy w obszarze jakości informacji, nadzoru i odpowiedzialności. Model generatywny może tworzyć treści znacznie szybciej niż redaktor, lecz tempo pracy nie jest dowodem poprawności twierdzeń. System wspomagający decyzje może przetwarzać ogromne zbiory danych, jednak jego wynik może być obarczony błędami modelu, wadami danych treningowych lub zmianą kontekstu zastosowania. Narzędzie automatyzujące administrację zwiększa wydajność, ale wymaga kontroli zgodności z prawem i możliwości korekty rozstrzygnięć. W każdym z tych przypadków pętla informacji zwrotnej powinna obejmować nie tylko sprawność techniczną, lecz także rzeczywiste konsekwencje dla odbiorców i użytkowników systemu. Ważną ramę metodologiczną dla takich działań stanowi opublikowany w 2023 roku przez amerykański National Institute of Standards and Technology dokument AI Risk Management Framework 1.0.

Jego strukturę tworzą funkcje zarządzania organizacyjnego, rozpoznawania kontekstu i ryzyka, pomiaru oraz podejmowania działań zaradczych (Govern, Map, Measure i Manage). Ramy te nie są automatycznie obowiązującymi wymogami prawnymi, lecz dobrowolnym narzędziem wspierającym odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem w systemach AI.

Odpowiedzialność za rozwiązanie to zarządzanie jego cyklem życia

Kluczowe jest założenie, że ocena nie powinna kończyć się w momencie wdrożenia, gdyż rzeczywiste warunki zastosowania, potrzeby odbiorców i charakter zagrożeń mogą ulegać zmianie. NIST wskazuje zatem na konieczność monitorowania systemów, okresowej oceny ryzyka, rzetelnego dokumentowania wyników oraz zapewnienia możliwości ich bezpiecznego wycofania. Takie podejście obnaża rozdźwięk między technologiczną zdolnością dostarczenia produktu a organizacyjną umiejętnością odpowiedzialnego zarządzania jego całym cyklem życia. Wdrożenie może stanowić koniec etapu konstrukcyjnego, ale równocześnie początek nowego etapu poznawczego, w którym narzędzie zostaje wystawione na różnorodność warunków rzeczywistego użytkowania. Z czasem mogą ujawniać się nowe rodzaje błędów, nieprzewidziane wzorce zachowań użytkowników oraz interakcje z innymi systemami, których nie dało się w pełni odtworzyć podczas testów.

Istotne staje się zatem pytanie, czy organizacja dysponuje zasobami pozwalającymi na monitorowanie i korygowanie rozwiązania po jego uruchomieniu. Produkt formalnie ukończony, lecz pozbawiony zaplecza do odpowiedzialnego utrzymania, może generować ryzyko nieproporcjonalne do korzyści z jego wczesnego udostępnienia. Wykonanie zadania należy więc rozumieć nie jako jednorazowy akt publikacji, lecz jako proces obejmujący odpowiedzialność za rzeczywiste funkcjonowanie rozwiązania. Podobna zależność występuje w działalności legislacyjnej i administracyjnej, choć mechanizmy te różnią się od procesu wdrażania produktu cyfrowego.

Uchwalona ustawa jest rezultatem formalnego procesu prawodawczego, jednak jej przyjęcie nie gwarantuje osiągnięcia celu społecznego, który stanowił uzasadnienie regulacji. Rzeczywiste skutki zależą od interpretacji przepisów, dostępności zasobów administracyjnych, zdolności uczestników do adaptacji oraz interakcji nowych norm z dotychczasowym porządkiem instytucjonalnym. Regulacja może być poprawna pod względem konstrukcji formalnej, a jednocześnie generować skutki niezamierzone, jeśli obywatele reagują na nią inaczej, niż przewidział prawodawca. Dlatego odpowiedzialne stanowienie prawa wymaga nie tylko oceny założeń przed przyjęciem aktu, lecz także zdolności do badania konsekwencji jego obowiązywania i podejmowania działań korygujących. Nie należy jednak utożsamiać elastyczności legislacyjnej z ciągłym zmienianiem przepisów, gdyż stabilność i przewidywalność prawa są wartościami istotnymi dla bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i ochrony jednostki. Szczególnie interesująca pozostaje tu relacja między uczeniem się instytucjonalnym a zasadą pewności prawa.

W działalności gospodarczej szybkość modyfikacji produktu bywa przewagą konkurencyjną, natomiast w prawodawstwie częste zmiany reguł ograniczają zdolność obywateli i przedsiębiorców do planowania długofalowych działań. Nie oznacza to bierności państwa wobec wad regulacji, lecz konieczność uwzględnienia kosztów adaptacji ponoszonych przez adresatów norm. Właściwie zaprojektowana reforma może wykorzystywać okresy przejściowe, procedury ewaluacyjne i konsultacje, co pozwala łączyć zdolność do uczenia się z zachowaniem rozsądnej stabilności instytucjonalnej. Z punktu widzenia nauki o rozwiązywaniu problemów szczególnego znaczenia nabiera zatem odmienność naturalnych cykli uczenia się w różnych typach działalności. Tempo właściwe dla testowania interfejsu aplikacji nie musi odpowiadać wymogom zmiany prawa podatkowego, podobnie jak procedury badań klinicznych nie mogą zostać zastąpione prostym eksperymentowaniem rynkowym.

Wpływ społeczny to proces, a nie akt publikacji

W działalności organizacji obywatelskich kluczowe jest odróżnienie publikacji stanowiska od uzyskania rzeczywistego wpływu społecznego. Petycja, raport ekspercki, kampania informacyjna czy projekt reformy są produktami pracy organizacji, ale ich wydanie nie dowodzi jeszcze zmiany zachowań decydentów, wzrostu wiedzy społecznej czy przekształcenia procedur. Właściwa ocena musi uwzględniać charakter rezultatu bezpośredniego, sposób dotarcia do kluczowych odbiorców oraz mechanizmy, które pozwalają przejść od zapoznania się z informacją do konkretnego działania.

Wpływ organizacji społecznej nie zawsze objawia się natychmiastową akceptacją postulatu; może on polegać na zmianie języka debaty, zwiększeniu dostępności wiedzy, stworzeniu nowych możliwości współpracy lub stopniowym przekształcaniu standardów instytucjonalnych. Takie rezultaty wymagają jednak ostrożności metodologicznej – nie każdą zmianę następującą po publikacji można bowiem przypisać działaniu konkretnej organizacji. Z perspektywy teorii komunikacji społecznej istotne jest rozróżnienie między samym dotarciem do odbiorcy a zdolnością wywołania zmiany. Komunikat o dużym zasięgu może nie prowadzić do modyfikacji zachowań, podczas gdy przekaz skierowany do wąskiej grupy osób z realną władzą decyzyjną może przynieść efekt nieproporcjonalny do skali ekspozycji.

Wartość komunikacji zależy więc od relacji między treścią, odbiorcą, kontekstem a możliwymi konsekwencjami. Organizacja dążąca do zmiany regulacji potrzebuje zarówno szerokiej debaty społecznej, jak i precyzyjnego dialogu z instytucjami kompetentnymi do przygotowania prawa. Nie można jednak oceniać każdego wpływu wyłącznie przez pryzmat natychmiastowego rezultatu

legislacyjnego, gdyż procesy publiczne obejmują także rozwój wiedzy, budowanie koalicji i kształtowanie społecznych oczekiwań. Rzetelna ewaluacja wymaga określenia funkcji poszczególnych działań i ich miejsca w szerszej teorii zmiany. W tym kontekście warto przywołać opisaną w książce metaforę selekcji lisów, prowadzonej przez Dmitrija Bielajewa i Ludmiłę Trut.

Wielopokoleniowy program hodowlany, oparty na selekcji zwierząt według ich reakcji na kontakt z człowiekiem, obrazuje zmianę właściwości populacji poprzez konsekwentne stosowanie określonego kryterium. Nie jest to jednak prosty odpowiednik organizacyjnego uczenia się – selekcja biologiczna i refleksyjne przekształcanie instytucji opierają się na różnych mechanizmach. W eksperymencie zmiana dotyczyła cech dziedzicznych, podczas gdy w organizacjach społecznych kluczowe są procesy poznawcze, normatywne i instytucjonalne, zależne od świadomej interpretacji reguł. Metafora ta jest użyteczna jedynie w jednym zakresie: długotrwałe rezultaty mogą wynikać z konsekwentnego kształtowania warunków selekcji i reprodukcji zachowań, a nie wyłącznie z jednorazowego heroicznego wysiłku jednostki.

Dobór kryterium nie jest neutralny – wyznacza kierunek zmiany i może generować skutki uboczne. Dlatego tak doniosłym problemem pozostaje pytanie o to, jakie zachowania organizacja w rzeczywistości nagradza i utrwala. Instytucja może deklarować orientację na wiedzę i krytyczne uczenie się, ale jeśli uznanie zyskuje się głównie za prezentowanie nieprzerwanego sukcesu, jej członkowie mogą rozwijać kompetencje retorycznej ochrony własnych rezultatów.

Przedsiębiorstwo może zachęcać do innowacji, a jednocześnie karać każde niepowodzenie, niezależnie od jakości hipotezy czy rzetelności eksperymentu. Organizacja społeczna może uznawać otwartość na krytykę za wartość nadrzędną, premiując w praktyce jedynie komunikaty zgodne z oczekiwaniami własnego środowiska.

W takich warunkach pętla sprzężenia zwrotnego prowadzi do coraz sprawniejszego odtwarzania zachowań sprzecznych z deklarowaną misją. Zasadnicze znaczenie ma zatem odróżnienie zamierzonego celu od rzeczywistej struktury selekcji, w której określone praktyki zyskują przewagę, ponieważ zapewniają uczestnikom nagrody, prestiż lub możliwość ograniczania ryzyka.

Na poziomie teorii organizacyjnej pozwala to zaproponować model odpowiedzialnego wykonania, łączący pragmatyzm Deweya, doświadczeniowe uczenie się Kolba, teorię sprzężenia zwrotnego, badania Klugera i DeNisiego, koncepcje Argyrisa i Schöna oraz ekonomię uczenia się organizacyjnego Marcha.

Teoria zmiany łączy działanie lokalne z reformą systemową

Punktem wyjścia jest wartość nadrzędna, której urzeczywistnienie uzasadnia podjęcie przedsięwzięcia. Następnie należy sformułować hipotezę przyczynową, wskazującą, w jaki sposób konkretne działanie ma doprowadzić do pożądanej zmiany. Kolejny etap to zaprojektowanie interwencji wraz z odpowiednim sposobem pomiaru, warunkami bezpieczeństwa i zasadami odpowiedzialności. Realizacja tych założeń powinna dostarczyć obserwacji, których interpretacja pozwoli odróżnić skuteczność samego mechanizmu od jakości wdrożenia czy adekwatności przyjętych kryteriów. Wiedza płynąca z tych obserwacji może uzasadniać utrzymanie rozwiązania, jego modyfikację, zwiększenie skali lub całkowite zakończenie projektu. Model ten stanowi autorską syntezę różnych tradycji badawczych; jego znaczenie polega na uporządkowaniu etapów, w których może dochodzić do utraty związku pomiędzy celem, działaniem i rezultatem.

Kluczowe jest tutaj odróżnienie informacji pozwalającej poprawić pojedynczą czynność od wiedzy prowadzącej do przekształcenia systemu. Zmiana techniki wykonania może obniżyć koszt procesu, ale nie musi usuwać przyczyn jego nieefektywności. Organizacja może szybciej rozpatrywać sprawy, nie zmniejszając jednocześnie liczby wniosków generowanych przez nieprzejrzyste przepisy. Przedsiębiorstwo może sprawniej obsługiwać reklamacje, nie zmieniając właściwości produktu odpowiedzialnych za ich powstawanie. Z kolei instytucja społeczna może zwiększać efektywność pomocy doraźnej, nie ograniczając mechanizmów, które sprawiają, że określone potrzeby stale powracają. W takich przypadkach doskonalenie wykonania przynosi realną wartość, lecz nie wyczerpuje możliwości rozwiązania problemu.

Szczególne znaczenie ma zatem zdolność wykorzystania danych operacyjnych do zakwestionowania reguł nadrzędnych, których konstrukcja wpływa na częstotliwość i charakter obserwowanych trudności. Nie należy jednak bezwarunkowo przeciwstawiać działań lokalnych zmianie systemowej – skuteczna reforma rozległych instytucji często wymaga długotrwałego procesu budowania kompetencji, wiedzy i społecznej akceptacji. Niewielkie eksperymenty mogą ujawniać zależności, które stają się później podstawą nowych reguł, a lokalne sukcesy pozwalają przekonać kolejnych uczestników do współpracy. Z drugiej strony przedsięwzięcie ograniczone do jednego środowiska może nie przynieść trwałej poprawy, jeśli zasadniczy mechanizm problemu znajduje się poza zakresem sprawczości jego wykonawców.

Właściwa teoria zmiany wymaga więc połączenia perspektywy mikrospołecznej, obejmującej zachowania konkretnych osób i organizacji, z perspektywą instytucjonalną, dotyczącą reguł, zasobów i relacji władzy. Dopiero rozpoznanie tych poziomów pozwala określić, czy właściwym

krokiem jest doskonalenie lokalnej procedury, budowanie szerszej koalicji, przekształcanie systemu bodźców czy podjęcie inicjatywy legislacyjnej. Na poziomie aksjologicznym kluczowe staje się również rozróżnienie między odpowiedzialnością za samo podjęcie działania a odpowiedzialnością za jego rzeczywiste konsekwencje.

Odpowiedzialność prospektywna jako fundament rzetelnego wdrażania

Człowiek nie może gwarantować osiągnięcia każdego celu, szczególnie gdy rezultat zależy od wielu niezależnych uczestników i zmiennych warunków otoczenia. Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność zostaje wyczerpana przez samo wykazanie dobrych intencji albo formalnego wykonania określonych czynności.

Istotne pozostaje, czy działanie zostało oparte na dostępnej wiedzy, czy uwzględniono przewidywalne zagrożenia, czy ustanowiono odpowiednie mechanizmy obserwacji i czy uczestnicy pozostają gotowi do naprawiania szkód wynikających z błędnych decyzji. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj odróżnienie odpowiedzialności retrospektywnej, odnoszącej się do oceny już podjętych działań, od odpowiedzialności prospektywnej, obejmującej obowiązek odpowiedniego przygotowania, monitorowania i korygowania interwencji. Właściwe wykonanie nie polega zatem wyłącznie na ukończeniu wcześniej zaplanowanego zadania, lecz również na przyjęciu odpowiedzialności za sposób, w jaki rezultat funkcjonuje po opuszczeniu bezpośredniej kontroli jego twórcy. W działalności gospodarczej odpowiedzialność prospektywna może obejmować projektowanie procedur reklamacyjnych, systemów monitorowania bezpieczeństwa i mechanizmów szybkiego reagowania na nieprzewidziane skutki produktu. W administracji publicznej może oznaczać odpowiednią ocenę skutków regulacji i możliwość korygowania wadliwych procedur. W organizacjach społecznych obejmuje analizę rzeczywistych potrzeb beneficjentów i badanie trwałości uzyskiwanych rezultatów. W działalności naukowej może przyjmować postać udostępniania odpowiedniej dokumentacji metodologicznej, umożliwiającej niezależną weryfikację twierdzeń oraz późniejszą korektę stwierdzonych błędów.

W każdym przypadku ukończenie przedsięwzięcia nie eliminuje automatycznie zobowiązań związanych z jego konsekwencjami, choć zakres tych zobowiązań zależy od odpowiednich norm prawnych, społecznych i zawodowych. dojrzałe rozumienie ship the work powinno zostać powiązane z odpowiedzialnością za cały proces wykorzystywania rozwiązania, a nie wyłącznie z aktem jego udostępnienia. Szczególnie istotna pozostaje przy tym potrzeba odróżniania merytorycznej korekty od oportunistycznego dostosowywania się do każdej reakcji odbiorców.

Organizacja może otrzymywać sprzeczne informacje od różnych grup interesariuszy, a ich automatyczne uwzględnianie może prowadzić do utraty spójności przedsięwzięcia. Autor publikacji może spotykać się z krytyką dotyczącą różnych aspektów pracy, ale nie każda negatywna opinia posiada jednakowe uzasadnienie naukowe. Przedsiębiorstwo może otrzymywać oczekiwania klientów, których realizacja byłaby sprzeczna z określonymi standardami bezpieczeństwa albo ekonomiczną trwałością działalności.

Instytucja publiczna może doświadczać presji na rozstrzygnięcie korzystne dla określonej grupy, ale nie może podporządkowywać norm prawnych każdej zmianie społecznego nastroju. Właściwa informacja zwrotna wymaga zatem interpretacji w świetle celu, dowodów i obowiązujących wartości, a nie bezwarunkowego dostosowywania działania do najsilniejszego dostępnego sygnału. W tym miejscu szczególnie interesująca okazuje się relacja między uczeniem się a autonomią organizacyjną. Instytucja, która nie uwzględnia informacji pochodzących z otoczenia, może popadać w poznawczą izolację i utrwalać rozwiązania niedostosowane do rzeczywistych warunków. Instytucja, która reaguje na każdą zmianę oczekiwań zewnętrznych, może z kolei tracić zdolność realizowania długofalowej misji, szczególnie gdy jej rezultaty wymagają czasu albo wiążą się z konfliktami wartości. Dojrzałe uczenie się polega więc na krytycznym wykorzystywaniu informacji bez rezygnacji z uzasadnionych zasad nadrzędnych.

Organizacja może modyfikować taktykę, poprawiać metody komunikacji i zmieniać sposób organizacji pracy, zachowując jednocześnie wierność wartościom, których urzeczywistnienie stanowi podstawę jej istnienia. Właśnie to rozróżnienie pozwala połączyć elastyczność adaptacyjną z odpowiedzialnością normatywną, bez redukowania jednej do drugiej.

Wiedza organizacyjna wymaga teorii zmiany

Szczególnego znaczenia nabiera problem przechowywania i transferu wiedzy organizacyjnej. Uczenie się jednostek nie przekłada się automatycznie na trwałą zmianę organizacji, jeśli informacje zdobyte w praktyce pozostają jedynie w pamięci poszczególnych osób i zanikają wraz z ich odejściem. Dokumentacja procesu może ograniczać to ryzyko, jednak sama liczba raportów nie dowodzi, że organizacja potrafi realnie korzystać z wcześniejszych doświadczeń. Konieczne jest więc rozstrzygnięcie, które ustalenia powinny stać się częścią procedur, jakie warunki ich obowiązywania należy określić oraz kto odpowiada za aktualizowanie wiedzy w świetle nowych rezultatów. Wiedza organizacyjna przyjmuje bowiem zarówno postać jawną — dokumenty i instrukcje — jak i formę umiejętności praktycznych, trudniejszych do opisania. Jej transfer wymaga

zatem łączenia dokumentacji z doświadczeniem zawodowym, współpracą między ludźmi i refleksyjną analizą konkretnych przypadków.

Prowadzi to do rozpoznania istotnego niebezpieczeństwa instytucjonalnego, jakim jest utrata zdolności do odróżniania zmiany od postępu. Organizacja może przeprowadzać kolejne reformy, wdrażać nowoczesne technologie i modyfikować strukturę zarządzania, a jednocześnie nie posiadać dowodów na to, że sytuacja odbiorców faktycznie uległa poprawie. W takich warunkach sama zdolność do nieustannego przekształcania procedur może zyskać status wartości organizacyjnej, wypierając pytanie o realne konsekwencje interwencji. Nie oznacza to, że brak natychmiastowych rezultatów dyskwalifikuje reformę — niektóre przedsięwzięcia wymagają przecież długiego okresu przejściowego. Właściwa ocena wymaga jednak teorii zmiany, która określi oczekiwane mechanizmy pośrednie, horyzont występowania rezultatów oraz warunki, w których dalsza kontynuacja działań przestaje być uzasadniona. Bez takiej konstrukcji organizacja może utożsamiać innowacyjność z częstotliwością zmiany, a nie z rzeczywistą zdolnością poprawiania funkcjonowania systemu.

W tym kontekście kluczowe staje się połączenie Deweyowskiej teorii dociekania z analizą psychologicznego oporu. Człowiek może odraczać działanie z obawy przed konfrontacją z jego rezultatami, ale może również wdrażać kolejne rozwiązania impulsywnie, by uniknąć trudnej refleksji nad strukturą problemu. Oba zachowania są odmiennymi formami unikania odpowiedzialnego poznania: pierwsze polega na nieustannym przygotowywaniu się do działania bez jego weryfikacji, drugie zaś na intensywnej aktywności pozbawionej analizy znaczenia. Dojrzała racjonalność praktyczna wymaga zachowania właściwej proporcji między refleksją a interwencją, przy czym proporcja ta różni się w zależności od typu przedsięwzięcia.

Odpowiedzialne wykonanie jako synteza odwagi działania i rygoru teorii zmiany

W obszarach wysokiego ryzyka niezbędne może być długotrwałe przygotowanie; w działaniach odwracalnych i bezpiecznych większą wartość ma natomiast szybkie przetestowanie ograniczonej hipotezy. W każdym przypadku decyzja powinna być rezultatem analizy wartości informacji, kosztu oczekiwania, możliwych konsekwencji błędu oraz realnej możliwości jego naprawy. Najważniejszą cechą dojrzałej organizacji nie jest zatem maksymalna szybkość działania ani zdolność do konstruowania rozbudowanych planów, lecz umiejętność przekształcania uzasadnionych hipotez w odpowiedzialnie prowadzone interwencje, których rezultaty zwiększają wiedzę o rzeczywistych mechanizmach problemu. Organizacja taka potrafi określać kryteria ukończenia przygotowań,

rozpoznawać sytuacje wymagające eksperymentowania i odróżniać sygnały informacyjne od ocen pozbawionych znaczenia przyczynowego.

Jednocześnie zachowuje ona zdolność do kwestionowania własnych założeń, ochrony uczestników przed nieproporcjonalnym ryzykiem i uznawania, że określone rozwiązanie może wymagać modyfikacji lub zakończenia. Kluczowe jest przy tym założenie, że odpowiedzialność za rezultat nie jest tożsama z obowiązkiem uzyskania sukcesu w każdych warunkach; obejmuje ona raczej obowiązek rzetelnego przygotowania, uczciwej oceny konsekwencji i gotowości do naprawiania ujawnionych błędów. W tym ujęciu imperatyw dostarczania pracy zyskuje głębszy sens niż prosta zachęta do przezwyciężania perfekcjonizmu. Oznacza on potrzebę ustanowienia relacji między poznaniem a rzeczywistością, w której działanie staje się jednocześnie sposobem realizowania wartości i źródłem wiedzy o warunkach ich urzeczywistniania.

Autor książki zauważa, że badacz może opublikować opracowanie, by umożliwić jego krytyczną ocenę, lecz musi zachować odpowiedzialność za jakość argumentacji i możliwość korygowania błędów. Przedsiębiorca może wdrożyć produkt, aby rozpoznać rzeczywiste potrzeby odbiorców, ale powinien zapewnić odpowiedni standard bezpieczeństwa i uczciwości. Instytucja publiczna może przeprowadzić reformę w celu poprawy jakości usług, lecz musi uwzględniać wymogi legalności, proporcjonalności i stabilności prawa. Organizacja społeczna może podjąć kampanię lub inicjatywę legislacyjną, jednak jej rzeczywista wartość wymaga analizy konsekwencji wykraczających poza samą liczbę wykonanych działań. W każdym z tych przypadków dojrzałość wykonania wynika z połączenia odwagi działania z odpowiedzialnością za jego społeczne i poznawcze następstwa.

Najgłębsza konkluzja rozważań dotyczy jednak różnicy między zmianą obserwowaną a zmianą przyczynowo przypisaną konkretnemu działaniu. Organizacja może poprawiać wyniki w okresie realizacji programu, nie mając jednocześnie podstaw do twierdzenia, że poprawa nastąpiła właśnie dzięki temu programowi. Przedsiębiorstwo może odnotować wzrost przychodów po wdrożeniu nowego rozwiązania, choć istotną rolę mogła odegrać korzystna zmiana koniunktury. Instytucja edukacyjna może obserwować wzrost kompetencji uczniów, który częściowo wynika z czynników niezależnych od zastosowanej interwencji, a program społeczny może obejmować osoby odnoszące sukcesy, nie dając pewności, czy sukces ten wystąpiłby również bez udziału w przedsięwzięciu.

Samo następstwo czasowe nie stanowi zatem wystarczającego dowodu przyczynowości, a odpowiedzialna ewaluacja musi uwzględniać alternatywne wyjaśnienia. Z tego względu teorię wykonania należy uzupełnić o wiedzę dotyczącą konstruowania i weryfikowania teorii zmiany. Dopiero taki model pozwala uporządkować relację pomiędzy problemem, hipotezą przyczynową, interwencją, rezultatem bezpośrednim a długofalowym oddziaływaniem społecznym. Bez tego

informacja zwrotna może wskazywać poprawę konkretnego wskaźnika, nie wyjaśniając jednak, dlaczego zmiana nastąpiła i czy będzie trwała.

Konieczne staje się zatem rozpoznawanie założeń dotyczących zachowania uczestników, warunków uruchamiania mechanizmów oraz wpływu zmiennych pozostających poza bezpośrednią kontrolą organizacji. Istotna jest również zdolność badania skutków niezamierzonych oraz rozróżniania rezultatów korzystnych przeciętnie od tych, które realnie poprawiają sytuację osób najbardziej potrzebujących wsparcia. Teoria zmiany nie jest więc wyłącznie narzędziem sprawozdawczości, lecz metodą łączenia wiedzy naukowej z praktyką odpowiedzialnego projektowania instytucji.

Dalsze dociekania powinny objąć szczegółową analizę modeli przyczynowych, ewaluacji realistycznej, kontrfaktycznego wnioskowania o skuteczności, logiki programów społecznych oraz systemowych ograniczeń przypisywania rezultatów pojedynczym interwencjom. Kluczowe będzie odróżnienie sytuacji, w której organizacja osiągnęła zamierzony wskaźnik, od tej, w której rzeczywiście przekształciła mechanizm odpowiedzialny za powstawanie problemu. Zagadnienie to wymaga wykorzystania metodologii Donalda Campbella, tradycji potencjalnych rezultatów Neymana i Rubina, przyczynowych modeli Judei Pearla, teorii ewaluacji realistycznej Raya Pawsona i Nicka Tilleya oraz współczesnych koncepcji analizy wpływu społecznego. Dopiero takie połączenie pozwoli przejść od wiedzy o tym, jak człowiek i organizacja mogą skuteczniej wykonywać określone działania, do naukowo uzasadnionej oceny, czy działania te rzeczywiście prowadzą do rozwiązania problemu, którego przezwyciężenie stanowiło ich pierwotny sens.

> Czy potrafimy odróżnić luksus bycia zapracowanym i innowacyjnym od realnego postępu w życiu ludzi, którym służymy? Prawdziwym wyzwaniem nie jest bowiem sama szybkość wdrażania zmian, lecz odwaga, by zapytać: czy to nasze działanie faktycznie rozwiązało problem, czy jedynie stworzyło sprawniejszą procedurę jego obsługi?

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960 r.) to amerykański autor, przedsiębiorca i ekspert ds. marketingu, powszechnie uznawany za pioniera marketingu cyfrowego i nowoczesnych strategii biznesowych. Po ukończeniu studiów na Uniwersytecie Tufts i w Stanford Graduate School of Business, Godin założył Yoyodyne, jedną z pierwszych firm marketingu interaktywnego, przejętą w 1998 roku przez Yahoo!, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później założył platformę społecznościową Squidoo i alternatywny program edukacyjny altMBA. Godin jest znany z wprowadzania wpływowych paradygmatów biznesowych, w szczególności marketingu za przyzwoleniem – praktyki uzyskiwania zgody klienta przed reklamą – a także koncepcji dotyczących wyjątkowości produktu i przywództwa w społeczności. Jako autor ponad dwudziestu bestsellerów i członek Galerii Sław Marketingu Bezpośredniego (Direct Marketing Hall of Fame) i Galerii Sław Marketingu, Godin znacząco ukształtował współczesne rozumienie storytellingu marki, przedsiębiorczości i kultury organizacyjnej.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and marketing expert widely recognized as a pioneer in digital marketing and modern business strategy. After earning degrees from Tufts University and Stanford Graduate School of Business, Godin founded Yoyodyne, an early interactive marketing company acquired by Yahoo! in 1998, where he subsequently served as Vice President of Direct Marketing. He later founded the community platform Squidoo and the alternative educational program altMBA. Godin is renowned for introducing influential business paradigms, most notably permission marketing—the practice of obtaining customer consent before advertising—as well as concepts surrounding product remarkability and community leadership. An author of more than twenty bestselling books and an inductee into both the Direct Marketing Hall of Fame and the Marketing Hall of Fame, Godin has significantly shaped contemporary understanding of brand storytelling, entrepreneurship, and organizational culture.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

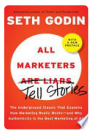
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

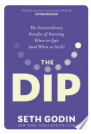
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228

[8] "Belyayev experiment"

Dmitrij Bielajew



[9] "A Letter to the Marquis of Lorn, on the Present Times. by Donald Campbell, ... to Which Is Now Prefixed, an Attack on the Said Letter, with an Answer to the Same. the Second Edition"

DONALD. CAMPBELL

2018 | Gale Ecco, Print Editions | ISBN: 9781385405727

[10] **"Memorials of John M'Leod Campbell, D.D. Being Selections from His Correspondence. Edited by His Son the Rev. Donald Campbell ... With Portrait, Etc"**

John MacLeod CAMPBELL (Minister of Blackfriars Street Chapel, Glasgow.), Donald CAMPBELL (Chaplain of King's College, London.)

1877

[11] **"SCOUT: a simple game-searching algorithm with proven optimal properties"**

Judea Pearl

[12] **"The Power of Mistakes in the Context of Constant Learning Culture and Hierarchy"**

Wioleta Kucharska, Denise A. D. Bedford

2020

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Realist synthesis - an introduction"**

Ray Pawson, Trisha Greenhalgh, Gill Harvey, Kieran Walshe

2004 | UCL Discovery (University College London)

Źródło

[2] **"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"**

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[3] **"Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"**

Amy C. Edmondson, Zhike Lei

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Źródło

[4] **"RAMESES publication standards: meta-narrative reviews"**

Geoff Wong, Trisha Greenhalgh, Gill Westhorp, Jeanette Buckingham, Ray Pawson

2013 | BMC Medicine | DOI: 10.1186/1741-7015-11-20

Źródło

[5] **"Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams"**

Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson

2006 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.413

Źródło

[6] **"Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals"**

Amy C. Edmondson, Richard M.J. Bohmer, Gary Paul Pisano

2001 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094828

Źródło

[7] **"What Links the Chain: An Essay on Organizational Remembering as Practice"**

Regina M. Feldman, Steven P. Feldman

2006 | Organization | DOI: 10.1177/1350508406068500

Źródło

[8] **"Issues in Empirical Field Studies of Organizational Routines"**

Brian T Pentland, Martha S. Feldman

2008 | Handbook of Organizational Routines | DOI: 10.4337/9781848442702.00021

Źródło

[9] **"Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change"**

Martha S. Feldman, Brian T. Pentland

2003 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3556620

Źródło

[10] **"Routines as Process"**

Martha S. Feldman

2016 | Organizational Routines | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198759485.003.0002

Źródło

[11] **"Process Grammar as a Tool for Business Process Design1"**

Jintae Lee, George M. Wyner, Brian T. Pentland

2008 | MIS Quarterly | DOI: 10.2307/25148871

Źródło

[12] "Organizational Routines And Organizational Change"

Brian T. Pentland, Kenneth T. Goh

2021 | The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation | DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198845973.013.16

Źródło

[13] "[Intracranial allometry and craniologic changes during domestication of silver foxes]."

Trut Ln, F Ia Dzerzhinskiĭ, Nikol'skiĭ Vs

1991 | Genetika

Źródło

[14] "Some features of learning in the Morris water test in rats selected for responses to humans"

I. Z. Plyusnina, Olesya Shchepina, I. N. Oskina, Trut Ln

2008 | Neuroscience and Behavioral Physiology | DOI: 10.1007/s11055-008-9010-9

Źródło

[15] "Changes in the content of serotonin and 5-hydroxyindoleacetic acid in the brain in the selection of silver foxes according to behavior"

Nina K. Popova, N. N. Voĭtenko, Trut Ln

1976 | Neuroscience and Behavioral Physiology | DOI: 10.1007/bf01148752

Źródło

[16] "Domestication in the silver fox (Vulpes fulvus Desm): Changes in physiological boundaries of the sensitive period of primary socialization"

D.K. Belyaev, I.Z. Plyusnina, L.N. Trut

1985 | Applied Animal Behaviour Science | DOI: 10.1016/0168-1591(85)90015-2

Źródło

[17] "Adaptation to a Changing Environment: Police / Military Convergence as Organizational Mimicry"

Donald J. Campbell, K. Campbell

2012 | DOI: 10.5465/ambpp.2012.11682abstract

Źródło

[18] "Distributed diagnosis of systems with multiple faults"

Héctor Geffner, Judea Pearl

1992 | Morgan Kaufmann Publishers Inc. eBooks

Źródło

[19] "The structural theory of causation"

Judea Pearl

2011 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199574131.003.0033

Źródło

[20] "Probabilities of Causation with Nonbinary Treatment and Effect"

Ang Li, Judea Pearl

2024 | Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence | DOI: 10.1609/aaai.v38i18.30030

Źródło

[21] "Testing regression models with fewer regressors"

Judea Pearl, Peyman Meshkat

1999 | eScholarship (California Digital Library)

Źródło

[22] "RAMESES publication standards: realist syntheses"

Geoff Wong, Trisha Greenhalgh, Gill Westhorp, Jeanette Buckingham, Ray Pawson

2013 | BMC Medicine | DOI: 10.1186/1741-7015-11-21

Źródło

[23] "Evidence-based Policy: The Promise of `Realist Synthesis'"

Ray Pawson

2002 | Evaluation | DOI: 10.1177/135638902401462448

Źródło

[24] "Crime and coronavirus: social distancing, lockdown, and the mobility elasticity of crime"

Eric Halford, Anthony Dixon, Graham Farrell, Nick Malleson, Nick Tilley

2020 | Crime Science | DOI: 10.1186/s40163-020-00121-w

Źródło

[25] **"Introducing EMMIE: an evidence rating scale to encourage mixed-method crime prevention synthesis reviews"**

Shane D. Johnson, Nick Tilley, KATE J. BOWERS

2015 | Journal of Experimental Criminology | DOI: 10.1007/s11292-015-9238-7

Źródło

[26] **"The Middle-Range Methodology of Realist Evaluation : Forty years with Realist Ray and their unintended consequences, an affectionate and unfinished middle-range story"**

Nick Tilley

2018 | Doing Realist Research | DOI: 10.4135/9781526451729.n2

Źródło

[27] **"Crime opportunity theory: the state of the art"**

Graham Farrell, N. Tilley

2026 | Crime Science | DOI: 10.1186/s40163-026-00275-z

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[28] **"Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers"**

Seth Godin

1999

Źródło

[29] **"Tribes: We Need You to Lead Us"**

Seth Godin

2008

Źródło

[30] **"Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable"**

Seth Godin

2003

Źródło

[31] **"All Marketers Are Liars: The Power of Telling Authentic Stories in a Low-Trust World"**

Seth Godin

2005

Źródło

[32] "Linchpin: Are You Indispensable?"

Seth Godin, Jessica Hagy, Hugh MacLeod

2010

Źródło

[33] "Unleashing the Idea Virus"

Seth Godin, Malcolm Gladwell

2000

Źródło

[34] "The Guerrilla Marketing Handbook"

Jay Conrad Levinson, Seth Godin

1994

Źródło

[35] "Unleashing the ideavirus : stop marketing at people! turn your ideas into epidemics by helping your customers do the marketing for you"

Seth Godin

2001 | Hyperion eBooks

Źródło

[36] "The Future of the Library: What Is a Public Library For?"

Seth Godin

2016 | Public Library Quarterly | DOI: 10.1080/01616846.2016.1245008

Źródło

[37] "Survival Is Not Enough"

Seth Godin

2002

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: 8a71e7f4-30ff-43e4-9064-df47e8d3f3a2