Architektura sprawczości: systemowe rozwiązywanie problemów w świetle koncepcji Setha Godina The Knot Problems Can Be Solved

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje mechanizmy systemowego rozwiązywania problemów, opierając się na dorobku Elinor Ostrom w zakresie zarządzania zasobami wspólnej puli. Autorka podważa dychotomię między kontrolą centralną a prywatną własnością, wskazując na skuteczność instytucji samoorganizujących się. Kluczowym elementem jest konstrukcja reguł, które – jeśli są dopasowane do lokalnych warunków i współtworzone przez uczestników – zapobiegają degradacji zasobów i budują trwałą sprawczość zbiorową. Artykuł wprowadza również koncepcję ładu policentrycznego jako alternatywy dla centralizacji i naiwnego lokalizmu, podkreślając znaczenie wielu niezależnych ośrodków decyzyjnych w zarządzaniu złożonymi systemami. Całość wskazuje, że trwałość zmian zależy od architektury reguł oraz struktury współzależności między uczestnikami systemu.

The text analyzes mechanisms for systemic problem solving, drawing on Elinor Ostrom's work regarding the management of common-pool resources. The author challenges the dichotomy between central control and private ownership, pointing to the effectiveness of self-organizing institutions. A key element is the construction of rules which—if tailored to local conditions and co-created by participants—prevent resource degradation and build lasting collective agency. The article also introduces the concept of polycentric governance as an alternative to centralization and naive localism, emphasizing the importance of multiple independent decision-making centers in managing complex systems. Overall, it indicates that the sustainability of changes

depends on the architecture of rules and the structure of interdependencies between system participants.

Artykuł stanowi krytyczną analizę mechanizmów zmiany systemowej, przeciwstawiając trwałą reformę instytucjonalną doraźnemu łagodzeniu skutków problemów oraz indywidualnemu heroizmowi jednostek. Autor, opierając się na dorobku Elinor Ostrom i Donelli Meadows, stawia tezę, że rzeczywista sprawczość nie wynika z nadzwyczajnego poświęcenia uczestników systemu, lecz z właściwej konstrukcji jego architektury — precyzyjnego powiązania reguł, przepływu informacji oraz zasobów. Tekst dowodzi, że wiele problemów uznawanych za wynik braku motywacji czy kompetencji jest w istocie produktem wadliwych struktur bodźców i zależności, które czynią niepożądane rezultaty zbiorowe racjonalnymi z perspektywy jednostki. Poprzez analizę koncepcji policentryczności i punktów dźwigni, artykuł wskazuje, że kluczem do trwałej poprawy jest przejście od modyfikacji zachowań ludzi do przekształcania warunków, w których pożądane działania stają się możliwe i uzasadnione. Jest to zaproszenie do myślenia o organizacji nie jako o zbiorze osób, lecz jako o systemie zależności, gdzie sukces zależy od projektu reguł, a nie od obecności wybitnych liderów.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura sprawczości | systemowe rozwiązywanie problemów | zasoby wspólnej puli | ład policentryczny | punkty dźwigni Donelli Meadows | analiza IAD | instytucjonalna analiza współdziałania | bariery instytucjonalne | mechanizmy reprodukcji problemu | sprawczość zbiorowa | zmiana systemowa | teoria zmiany stopniowej | koordynacja międzyinstytucjonalna | dystrybucja informacji w systemach | struktura zależności

Trwałość systemów zależy od konstrukcji reguł

Przełomowy wkład w teorię instytucjonalnego rozwiązywania problemów wniosła Elinor Ostrom. Jej badania nad zarządzaniem wspólnymi zasobami pozwoliły zakwestionować nadmiernie uproszczone przeciwstawienie centralnej kontroli państwowej i prywatnej własności. W książce

"Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action" z 1990 roku Ostrom analizowała systemy gospodarowania zasobami wspólnymi, w których uczestnicy wypracowali reguły ograniczające ryzyko nadmiernej eksploatacji i umożliwiające długotrwałe współdziałanie. Autorka nie dowodziła, że samoorganizacja zawsze przewyższa skutecznością zarządzanie publiczne lub prywatne; wskazywała raczej, że realne możliwości współpracy zależą od konstrukcji reguł, warunków środowiskowych, struktury wspólnoty oraz dostępności mechanizmów odpowiedzialności. Badania Ostrom podważyły tym samym przekonanie, że osoby korzystające ze wspólnego zasobu muszą nieuchronnie doprowadzić do jego degradacji, o ile nie zostaną podporządkowane zewnętrznemu centrum kontroli lub systemowi własności indywidualnej. Zdolność do tworzenia instytucji samoorganizacji okazała się zatem istotną możliwością wymagającą systematycznej analizy, a nie wyjątkiem możliwym do wyjaśnienia jedynie szczególną moralnością uczestników.

Ostrom wyodrębniła osiem zasad projektowych, których występowanie obserwowano w wielu trwałych systemach zarządzania zasobami wspólnej puli. Obejmowały one: rozpoznawalność granic zasobu i zbioru uprawnionych uczestników; dopasowanie reguł korzystania z zasobu do warunków lokalnych i obowiązków związanych z jego utrzymaniem; możliwość udziału zainteresowanych w modyfikowaniu zasad; odpowiednie mechanizmy monitorowania; stopniowalność sankcji; dostępność tanich procedur rozwiązywania sporów; uznawanie prawa uczestników do tworzenia własnych instytucji oraz wielopoziomową organizację zarządzania w systemach większej skali. Kluczowe jest właściwe rozumienie statusu tych zasad – Ostrom nie przedstawiała ich jako uniwersalnych przepisów prawnych ani sztywnego zestawu czynności gwarantujących sukces każdej wspólnocie. W późniejszych wypowiedziach podkreślała, że są to uogólnione właściwości trwałych instytucji, których konkretna realizacja zależy od rodzaju zasobu i warunków społecznych. Znaczenie tych ustaleń wykracza poza gospodarkę zasobami naturalnymi, choć ich aplikacja w innych dziedzinach wymaga osobnego uzasadnienia.

Trwałe współdziałanie może zależeć od możliwości uczestniczenia w tworzeniu reguł, które później kształtują zachowanie członków wspólnoty. Podmiot przestrzegający określonego ograniczenia łatwiej uzna jego zasadność, jeśli rozumie powody ustanowienia normy i ma wpływ na jej dostosowywanie do zmieniających się warunków. Nie oznacza to, że wszystkie decyzje powinny zapadać jednomyślnie ani że partycypacja eliminuje potrzebę profesjonalnego zarządzania; wskazuje jednak na możliwość łączenia wiedzy lokalnej z legitymizacją norm i odpowiedzialnością za ich egzekwowanie. Skuteczne instytucje mogą opierać się na zróżnicowanych mechanizmach nadzoru, w których uczestnicy mają realny interes w utrzymaniu trwałości wspólnego zasobu. Stabilność systemu nie wynika więc wyłącznie z zewnętrznej sankcji, lecz również z konstrukcji współzależności sprzyjającej odpowiedzialnemu zachowaniu.

Policentryczność jako alternatywa dla centralizacji i naiwnego lokalizmu

Dorobek Ostrom pozwala jednocześnie dostrzec granice naiwnych koncepcji współpracy społecznej. Sam fakt wspólnego korzystania z zasobu nie gwarantuje, że uczestnicy zdołają uzgodnić jego sprawiedliwy podział – zwłaszcza gdy różnią się potencjałem ekonomicznym, dostępem do informacji czy wpływem na instytucje. Wspólnota może cechować się silną tożsamością, a jednocześnie wykluczać określone grupy z procesu decyzyjnego. Lokalna autonomia sprzyja dopasowaniu reguł do rzeczywistych potrzeb, lecz bez zewnętrznych gwarancji ochrony praw uczestników może prowadzić do utrwalania nierówności. Instytucjonalna analiza współdziałania wymaga więc uwzględnienia nie tylko trwałości wspólnoty, ale przede wszystkim sposobu podziału korzyści, dostępu do procedur rozstrzygania sporów oraz ochrony osób w słabszej pozycji. Właściwe wykorzystanie badań Ostrom nie polega zatem na bezwarunkowym przeciwstawianiu lokalności centralizacji, lecz na poszukiwaniu struktury zarządzania adekwatnej do charakteru zasobu, skali problemu i potrzeb ochronnych. W rozwinięciu tej perspektywy kluczowe znaczenie zyskuje koncepcja ładu policentrycznego, której fundamenty przedstawili Vincent Ostrom, Charles Tiebout i Robert Warren w artykule The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry z 1961 roku.

Autorzy zakwestionowali przekonanie, że istnienie wielu jednostek o odrębnych kompetencjach na tym samym obszarze musi stanowić przejaw organizacyjnego chaosu. Wskazywali oni na możliwość tworzenia systemów obejmujących wiele formalnie niezależnych ośrodków podejmowania decyzji, które mogą ze sobą współpracować, konkurować i dostosowywać działalność do specyfiki konkretnych usług publicznych. Szczególnie istotna pozostaje intuicja, że różne zadania mogą posiadać odmienną optymalną skalę organizacyjną, przez co jednolite centralizowanie wszystkich funkcji nie musi prowadzić do najwyższej sprawności systemu. Nie oznacza to jednak, że wielość ośrodków decyzyjnych automatycznie zapewnia skuteczność; może ona bowiem generować konflikty kompetencyjne, trudności koordynacyjne i rozproszenie odpowiedzialności. Wartość podejścia policentrycznego polega przede wszystkim na możliwości projektowania relacji między poziomami zarządzania, zamiast przyjmowania założenia o istnieniu jednego, uniwersalnego modelu właściwej centralizacji. W wykładzie noblowskim z 2009 roku Elinor Ostrom rozwijała tę analizę w odniesieniu do złożonych systemów gospodarczych, podkreślając znaczenie różnorodnych ośrodków podejmowania decyzji oraz warunków ich wzajemnej koordynacji.

Policentryczność jako integracja rozproszonej wiedzy i reguł

System nie musi posiadać jednego centrum dysponującego pełną wiedzą o wszystkich problemach, gdyż poszczególni uczestnicy mogą dysponować odmiennymi zasobami informacyjnymi i kompetencjami, dopasowanymi do różnych rodzajów działań. Zdolność do współpracy wymaga jednak reguł, które ograniczają konflikty, umożliwiają wymianę informacji i zapewniają odpowiedzialność za konsekwencje podejmowanych decyzji.

Należy podkreślić, że policentryczność nie jest tożsama z prostą decentralizacją administracyjną; może ona obejmować zróżnicowane relacje między instytucjami publicznymi, organizacjami społecznymi, przedsiębiorstwami a wspólnotami lokalnymi. Istotne jest uznanie, że pewne zadania wymagają koordynacji na poziomie szerszym niż pojedyncza wspólnota – zwłaszcza gdy skutki decyzji wykraczają poza lokalne granice terytorialne lub organizacyjne. Z perspektywy polityki regionalnej i dialogu społecznego policentryczność pozwala dostrzec szczególną wartość instytucji pośredniczących między doświadczeniem lokalnym a decyzjami podejmowanymi na poziomie ogólnokrajowym. Samorządy, organizacje pracodawców, związki zawodowe, środowiska eksperckie czy organizacje obywatelskie dysponują różnymi rodzajami wiedzy, której integracja zwiększa trafność diagnozowania problemów. Przedstawiciele gospodarki mogą wskazywać na rzeczywiste koszty regulacyjne, organizacje pracownicze na konsekwencje podziału ryzyka i warunki pracy, a instytucje naukowe na wyniki badań weryfikujące konkurencyjne interpretacje.

Właściwie skonstruowany dialog nie powinien sprowadzać się wyłącznie do prezentowania interesów poszczególnych środowisk, lecz służyć przekształcaniu ich wiedzy sytuacyjnej w diagnozę możliwą do wykorzystania przez podmioty posiadające kompetencje decyzyjne. Nie oznacza to, że interesy uczestników zawsze dają się pogodzić, ale zwiększa szansę na prowadzenia sporu na podstawie rozpoznanych mechanizmów i rzeczywistych konsekwencji proponowanych rozwiązań. W tym miejscu zasadne jest odwołanie do struktury analitycznej Institutional Analysis and Development (IAD), rozwiniętej przez Elinor Ostrom i przedstawionej m.in. w książce „Understanding Institutional Diversity” z 2005 roku.

Zasadnicze znaczenie IAD polega na analizie sytuacji działania, w których uczestnicy zajmują określone pozycje, mają dostępne możliwości wyboru, zasoby informacyjne i uprawnienia, a ich decyzje prowadzą do rezultatów podlegających ocenie. Na strukturę tych sytuacji wpływają reguły obowiązujące w praktyce, właściwości środowiska materialnego oraz cechy społeczności współtworzącej system. Podejście to pozwala odróżnić formalne przepisy od zasad rzeczywiście stosowanych przez uczestników, a także rozpoznawać wpływ konkretnych reguł na możliwe

strategie działania. Kluczowa jest tu możliwość analizowania problemu na różnych poziomach: od codziennych czynności operacyjnych, przez procedury tworzenia reguł, aż po szersze normy wyznaczające dopuszczalne ramy instytucjonalne.

Właściwa zmiana wymaga powiązania kompetencji z zasobami i wyborem odpowiedniego punktu dźwigni

W praktyce podobna analiza może ujawnić, że problem przypisywany niewystarczającej motywacji pracowników wynika w rzeczywistości z reguł określających sposób przydzielania zadań, dostęp do informacji lub zakres odpowiedzialności za konsekwencje decyzji. Osoba wykonująca czynność może formalnie być zobowiązana do osiągnięcia konkretnego rezultatu, nie dysponując jednocześnie uprawnieniem do zmiany procedury, która powoduje powtarzalne niepowodzenia. Kierownictwo z kolei może posiadać kompetencję do modyfikowania reguł, lecz nie otrzymywać informacji o rzeczywistych barierach występujących na poziomie operacyjnym. Organ nadzorczy może oceniać rezultaty, stosując jednak mierniki, które skłaniają uczestników do optymalizowania niewłaściwych parametrów. W takim układzie indywidualna racjonalność podmiotów pozostaje więźniem reguł wytwarzających niepożądany rezultat zbiorowy.

Zdolność do zmiany wymaga zatem określenia, na którym poziomie należy przekształcić uprawnienia, przepływ informacji lub strukturę bodźców, aby zachowanie korzystne dla wspólnego celu stało się rzeczywiście wykonalne i uzasadnione dla uczestników. Zasadniczą trudnością pozostaje jednak fakt, że sama zmiana formalnych reguł może nie przekształcić mechanizmu systemowego, jeśli nie towarzyszy jej odpowiednie przesunięcie zasobów i odpowiedzialności. Instytucja może otrzymać nowe zadanie bez dostatecznego zwiększenia możliwości jego realizacji. Jednostka samorządu może uzyskać dodatkową kompetencję, której rzeczywiste wykorzystanie wymagałoby finansowania, którego nie zapewniono. Pracownik może otrzymać szerszy zakres odpowiedzialności, nie uzyskując jednocześnie dostępu do danych lub instrumentów decyzyjnych. Organizacja społeczna może formalnie zostać włączona do procesu konsultacyjnego, nie dysponując jednak środkami pozwalającymi na przygotowanie niezależnej analizy projektu. W takich przypadkach reforma pozornie zwiększa sprawczość, a jednocześnie może prowadzić do przeniesienia odpowiedzialności na podmioty nieposiadające realnych możliwości działania. Właściwa zmiana instytucjonalna wymaga więc powiązania kompetencji z zasobami, obowiązków z uprawnieniami oraz kryteriów oceny z rzeczywistym zakresem kontroli uczestników.

W tym kontekście istotny staje się dorobek Donelli Meadows, a zwłaszcza jej esej Leverage Points: Places to Intervene in a System z 1999 roku. Meadows analizowała różne punkty oddziaływania na

funkcjonowanie systemu, wskazując, że nie wszystkie interwencje mają porównywalny potencjał przekształcania jego zachowania. Modyfikacja pojedynczego parametru — takiego jak wysokość opłaty, limitu czy subsydium — może zmieniać określone rezultaty, ale często nie narusza zasadniczej struktury zależności. Większe znaczenie mogą mieć zmiany w przepływie informacji, regułach działania, zakresie możliwości samoorganizacji, nadrzędnym celu oraz paradygmacie, z którego wynika konstrukcja całego systemu. W rozwiniętej wersji zestawienia Meadows wyróżniła dwanaście poziomów interwencji, porządkując je od parametrów i wielkości fizycznych, przez sprzężenia zwrotne, informacje i reguły, aż po cele, paradygmaty i zdolność ich przekraczania. Autorka podkreślała jednak, że przedstawiona kolejność ma charakter heurystyczny, zależy od właściwości konkretnego systemu i nie powinna być traktowana jako niezawodne prawo ilościowe.

Szczególnie interesujące pozostaje zastosowanie tej koncepcji do polityki publicznej. Zwiększenie wysokości świadczenia może stanowić interwencję parametryczną, która poprawia sytuację określonej grupy, ale niekoniecznie zmienia mechanizm wytwarzający daną trudność. Ustanowienie bardziej przejrzystych procedur może modyfikować przepływ informacji i ograniczać asymetrię wiedzy między instytucją a obywatelem. Zmiana kryteriów przyznawania świadczeń może przekształcać reguły zachowania uczestników, a zapewnienie zainteresowanym realnego udziału w projektowaniu procedur — zwiększać możliwości samoorganizacji. Jeszcze głębsza zmiana może dotyczyć sposobu definiowania nadrzędnego celu polityki; szczególnie gdy wcześniejszy model skupiał się na liczbie wykonanych czynności, podczas gdy rzeczywistą wartością pozostaje poszerzanie autonomii i bezpieczeństwa beneficjentów. Nie oznacza to jednak, że interwencje parametryczne są pozbawione wartości. W wielu sytuacjach poprawa dostępności zasobów może natychmiast ograniczyć cierpienie lub ryzyko, a koszt głębokiej reformy instytucjonalnej może okazać się w danym momencie nadmierny.

Przewaga architektury systemowej nad indywidualnym heroizmem

Właściwa teoria zmiany powinna rozpoznawać znaczenie różnych poziomów interwencji oraz sposób, w jaki wzajemnie się uzupełniają. W koncepcji Meadows doniosłą rolę odgrywa przepływ informacji; sposób jej dystrybucji może bowiem kształtować zachowania uczestników nawet bez bezpośredniej zmiany ich formalnych uprawnień czy bodźców ekonomicznych. Człowiek posiadający wiarygodną wiedzę o konsekwencjach własnych działań może zmienić swoje postępowanie, jeśli informacja ta pozwoli mu lepiej dostrzec związek między decyzją a rezultatem.

Obywatel z dostępem do przejrzystych danych o funkcjonowaniu instytucji skuteczniej korzysta z mechanizmów kontroli społecznej, a pracownik świadomy wpływu swoich działań na jakość całego procesu podejmuje trafniejsze decyzje operacyjne. Nie oznacza to jednak, że samo ujawnienie danych gwarantuje korzystną zmianę – kluczowa jest ich zrozumiałość, wiarygodność i możliwość praktycznego wykorzystania. Informacja może być formalnie dostępna, lecz bezużyteczna, jeśli jej interpretacja wymaga kompetencji, których odbiorcy nie posiadają, lub gdy brakuje im uprawnień do podjęcia odpowiedniego działania.

Znacznie głębszy poziom interwencji dotyczy reguł określających sposób podejmowania decyzji i rozdzielania korzyści. Organizacja może ograniczyć powstawanie problemów poprzez zmianę zasad wynagradzania, kryteriów oceny jakości pracy czy warunków ponoszenia odpowiedzialności za błędy. Instytucja publiczna może kształtować zachowania adresatów regulacji, zmieniając konstrukcję obowiązków i uprawnień, choć skuteczność takich działań zależy od możliwości ich egzekwowania i rzeczywistej reakcji uczestników. Z kolei wspólnota zwiększa swoją zdolność do współdziałania, ustanawiając procedury rozstrzygania sporów lub systemy wspólnego monitorowania zasobów.

Reguły te działają nie tylko jako formalne ograniczenia, ale i jako źródło przewidywań dotyczących zachowań innych. Człowiek podejmuje racjonalne działania często dlatego, że oczekuje podobnego postępowania od pozostałych; zmiana instytucjonalna wymaga więc niekiedy przekształcenia wspólnych oczekiwań, a nie tylko indywidualnych preferencji. Należy tu zauważyć, że reguły systemu mogą premiować zachowania sprzeczne z jego deklarowanym celem. Szkoła może formalnie stawiać na rozwój uczniów, podczas gdy system oceniania skłania ich do traktowania wyników egzaminacyjnych jako wartości samej w sobie. Organizacja sportowa może deklarować troskę o dzieci, lecz nadmiernie premiować krótkoterminowe zwycięstwa kosztem wszechstronnego rozwoju i satysfakcji z aktywności. Instytucja naukowa może uznawać odkrywanie prawdy za cel nadrzędny, a jednocześnie wywierać presję na maksymalizację liczby publikacji, niezależnie od ich wartości poznawczej. Przedsiębiorstwo może wskazywać jakość produktu jako fundament przewagi konkurencyjnej, lecz wynagradzać zespoły przede wszystkim za szybkość domknięcia projektu.

W każdym z tych przypadków powstaje niezgodność między misją deklarowaną a praktyczną strukturą selekcji zachowań. Reforma systemowa wymaga zatem precyzyjnego określenia, jakie działania w rzeczywistości przynoszą uczestnikom nagrody, dostęp do zasobów i uznanie społeczne. W tym kontekście szczególną wartość zyskuje rozróżnienie między heroicznym wysiłkiem jednostki a trwałą zmianą architektury systemu. Człowiek może przezwyciężać wadliwe procedury dzięki wyjątkowym kompetencjom, poświęceniu lub nieformalnym relacjom, ale nie rozwiązuje to problemu dla całej populacji uczestników. Urzędnik może osobiście pomagać obywatelom w

przechodzeniu przez zawiłe procedury, lecz system nadal pozostanie niedostępny dla osób pozbawionych takiego wsparcia. Pracownik może kompensować braki organizacyjne nadgodzinami i wykraczaniem poza obowiązki, ale nie usuwa to strukturalnej przyczyny przeciążenia. Lekarz może organizować pomoc pacjentowi mimo braków infrastrukturalnych, jednak trwała poprawa wymaga odpowiednich zasobów i zasad świadczenia usług. Indywidualny heroizm ma wysoką wartość moralną, lecz nie powinien zastępować odpowiedzialności instytucji za stworzenie warunków, w których pożądane rezultaty osiąga się bez konieczności nadzwyczajnego poświęcenia.

Przykładem tego napięcia jest działalność Paula Farmera i organizacji Partners In Health, którą autor książki przywołuje jako ilustrację przełamywania ograniczeń uznawanych wcześniej za niepodważalne.

Rozróżnienie barier instytucjonalnych od technologicznych

Przykład ten pokazuje, że niedostępność odpowiedniej opieki medycznej nie zawsze wynika z braku skutecznej technologii leczenia. Często jest ona powiązana z ubóstwem, oddaleniem placówek, infrastrukturą transportową i warunkami społecznymi, które uniemożliwiają kontynuowanie terapii. Działalność Farmera stanowiła ważną próbę połączenia medycyny z analizą strukturalnych warunków zdrowia oraz organizacją praktycznego wsparcia dla pacjentów. Nie należy jednak wnioskować, że szczególna determinacja jednostki wystarczy do usunięcia każdej bariery systemowej, gdyż trwałość i skala rezultatów zależą również od finansowania, kompetencji personelu i możliwości współpracy z lokalnymi instytucjami. Znaczenie tego przykładu wiąże się zatem nie tylko z moralnym wymiarem osobistego zaangażowania, lecz także z przekształcaniem społecznego rozumienia tego, jakie warunki należy uznać za część rzeczywistego problemu zdrowotnego. Kluczowe jest tutaj odróżnienie bariery biologicznej od instytucjonalnej, a granicy technologicznej od tej wynikającej z wcześniejszego podziału zasobów.

Istnienie skutecznej terapii nie oznacza automatycznie, że każdy pacjent ma realną możliwość jej wykorzystania. Program ochrony zdrowia może dysponować odpowiednią wiedzą medyczną, ale nie zapewni ciągłości leczenia, jeśli pacjentowi brakuje transportu, stabilnych warunków mieszkaniowych albo środków na realizację zaleceń. Skuteczność interwencji medycznej może więc zależeć od działań pozostających formalnie poza procedurą kliniczną. Nie oznacza to jednak, że wszystkie społeczne determinanty zdrowia powinny zostać bezwarunkowo objęte kompetencjami pojedynczej placówki. Właściwa zmiana wymaga raczej tworzenia relacji koordynacyjnych między instytucjami o odmiennych możliwościach działania. Przedmiotem reformy staje się wówczas nie

tylko dostępność technologii medycznej, lecz struktura systemu umożliwiającego jej rzeczywiste wykorzystanie przez człowieka.

Interesującym przypadkiem systemowego odtwarzania problemu pozostaje również powtarzalne występowanie szkód powodziowych na terenach o wysokiej ekspozycji na zagrożenie. Autor książki przywołuje liczbę trzydziestu tysięcy rodzin, które miały wielokrotnie odbudowywać domy w tych samych miejscach.

Nie należy jednak przyjmować tej liczby jako zweryfikowanego ustalenia bez wskazania odpowiedniego okresu, definicji szkody i danych administracyjnych. Niezależne źródła potwierdzają natomiast rzeczywiste występowanie problemu nieruchomości doświadczających powtarzalnych strat. Amerykański Government Accountability Office w opracowaniu z 2004 roku przedstawiał dane National Flood Insurance Program obejmujące 49 199 ubezpieczonych nieruchomości sklasyfikowanych jako dotknięte powtarzalnymi stratami, z czego 4577 spełniało kryterium co najmniej czterech wypłat odszkodowawczych po minimum pięć tysięcy dolarów. Dane te odnosiły się do historycznie określonych kategorii i okresu kończącego się w listopadzie 2003 roku, nie stanowią więc charakterystyki aktualnej skali problemu. Wartość tego przykładu dla nauki o zmianie systemowej polega przede wszystkim na możliwości rozpoznania konfliktu między krótkookresową racjonalnością gospodarstwa domowego a długofalowymi konsekwencjami przyjętych reguł instytucjonalnych. Właściciel nieruchomości może mieć silne ekonomiczne, społeczne i emocjonalne powody pozostawania w określonym miejscu, szczególnie jeśli zmiana lokalizacji oznaczałaby utratę więzi wspólnotowych, dostępu do pracy albo znacznej części majątku.

System ubezpieczeniowy i mechanizmy pomocy publicznej mogą ograniczać krótkookresowy koszt szkody, ale ich konstrukcja w pewnych warunkach osłabia bodźce do trwałego zmniejszania ekspozycji na ryzyko. Nie oznacza to, że odpowiedzialność za powtarzalne straty można przypisać wyłącznie właścicielom nieruchomości, ponieważ decyzje dotyczące zabudowy, infrastruktury i zarządzania przestrzenią są kształtowane przez liczne instytucje. Właściwa teoria zmiany wymaga więc rozpoznania relacji między indywidualnymi możliwościami wyboru, systemem finansowania ryzyka, zasadami planowania przestrzennego i dostępnością realnych alternatyw mieszkaniowych. Należy zauważyć, że nie każda strategia ograniczania ryzyka powodziowego powinna przyjmować postać relokacji mieszkańców; odpowiednie rozwiązanie zależy od lokalnych warunków hydrologicznych, struktury zagospodarowania, kosztów ochrony i społecznych konsekwencji przemieszczenia. W określonych sytuacjach uzasadnione mogą być rozwiązania infrastrukturalne, zmiana zasad zabudowy, poprawa systemów ostrzegania albo adaptacja istniejących budynków. W innych przypadkach rzeczywiste ograniczenie ryzyka może wymagać wycofywania zabudowy z

obszarów szczególnie zagrożonych, przy zapewnieniu mieszkańcom odpowiedniej ochrony ich praw i interesów.

Pułapka doraźnej pomocy utrwalająca strukturę problemu

Problem nie polega tutaj na prostym przeciwstawieniu odwagi do zmiany przywiązaniu do wcześniejszych decyzji. Dotyczy on raczej konstrukcji instytucjonalnej, w której ryzyko, koszty i możliwości działania są rozłożone pomiędzy różnych uczestników, przez co długofalowo korzystne rozwiązanie może być niedostępne dla jednostki bez odpowiedniego wsparcia zbiorowego. Zjawisko powtarzalnych strat pozwala dostrzec szczególną kategorię sprzężeń zwrotnych: interwencja służąca łagodzeniu skutków problemu może jednocześnie wpływać na warunki jego przyszłego występowania.

System pomocy po klęsce żywiołowej ma uzasadnienie moralne i społeczne, gdyż jego zadaniem jest ograniczenie cierpienia oraz umożliwienie odbudowy podstawowych warunków życia. Jednak długofalowe konsekwencje takich działań zależą od tego, czy wspierają one ograniczanie przyszłej ekspozycji na zagrożenie, czy wyłącznie przywracają wcześniejszą strukturę podatności. Nie oznacza to, że pomoc powinna być uzależniana od arbitralnej oceny decyzji osób dotkniętych katastrofą. Wymaga ona jednak połączenia ochrony doraźnej z planowaniem przestrzennym, zarządzaniem ryzykiem i odpowiedzialnym rozpoznawaniem kosztów przyszłych zdarzeń. Właściwa reforma może zatem polegać na przekształceniu mechanizmu finansowania i organizacji odbudowy, a nie na ograniczaniu samej zdolności systemu do reagowania na katastrofę. Analogiczną strukturę autor książki rozpoznaje w wielu dziedzinach polityki społecznej, gdzie działanie naprawcze bywa skuteczne wobec konsekwencji problemu, lecz nie wpływa odpowiednio na mechanizmy jego reprodukcji. Program ograniczania zadłużenia może poprawić krótkookresową sytuację gospodarstwa domowego, ale jego trwałość zależy od warunków dochodowych, kosztów utrzymania i dostępności instrumentów finansowych.

Przedsiębiorstwo może wielokrotnie pomagać zespołowi przeciążonemu zadaniami, nie modyfikując zasad przydzielania obowiązków, które to przeciążenie generują. Instytucja może rozwijać system rozpatrywania skarg, nie zmniejszając liczby nieprawidłowości będących podstawą ich składania. W każdym z tych przypadków właściwa teoria zmiany powinna określać, czy interwencja jedynie ogranicza skutki, zmniejsza prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia problemu, czy przekształca podstawową strukturę przyczynową systemu. Moralne deprecjonowanie pomocy doraźnej jest nieuzasadnione, gdyż jej znaczenie dla bezpieczeństwa człowieka może być

kluczowe. Nie należy jednak przedstawiać jej jako pełnego rozwiązania, jeśli mechanizmy wytwarzające trudność pozostają nienaruszone.

Architektura systemu a ryzyko awarii i efektywności

Kluczowa staje się tutaj relacja między analizą systemową a teorią ryzyka organizacyjnego, rozwijaną m.in. przez Charlesa Perrowa w książce „Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies" z 1984 roku. Perrow wskazywał na znaczenie dwóch właściwości systemów technicznych: złożoności interakcji oraz ścisłego sprzężenia pomiędzy komponentami. W systemach o wysokiej złożoności mogą występować nieoczekiwane zależności między pozornie niezwiązanymi elementami, natomiast ścisłe sprzężenie ogranicza czas i przestrzeń niezbędne do zatrzymania rozprzestrzeniania się awarii. Połączenie tych cech zwiększa ryzyko błędów systemowych, których nie da się wyjaśnić pojedynczym błędem człowieka. Doskonalenie kompetencji indywidualnych pozostaje zatem ważne, lecz nie zastąpi analizy architektury systemu, jego redundancji, możliwości izolowania awarii oraz organizacji przepływu informacji. Ma to istotne konsekwencje dla współczesnych systemów cyfrowych, infrastruktury krytycznej i organizacji opartych na zaawansowanej automatyzacji.

Integracja wielu usług zwiększa efektywność i ogranicza koszty, ale może prowadzić do powstania zależności, w których awaria jednego komponentu paraliżuje liczne funkcje. Centralizacja danych ułatwia zarządzanie, lecz tworzy punkt szczególnej podatności, jeśli brakuje mechanizmów ciągłości działania. Automatyzacja decyzji przyspiesza obsługę, jednak błędna reguła zastosowana na dużą skalę może generować powtarzalne błędy, trudne do wykrycia bez niezależnej kontroli. Projektowanie systemowe wymaga więc łączenia efektywności z odpornością; szybkość reagowania musi być uzupełniona o zdolność ograniczania skutków niepowodzenia. Nie oznacza to jednak dążenia do maksymalnej redundancji w każdym przypadku, gdyż jej koszt bywa zbyt wysoki.

Racjonalny projekt wymaga oceny prawdopodobieństwa zagrożeń, skali potencjalnych strat i znaczenia ciągłości działania dla ochrony podstawowych wartości. Właściwie rozumiana zmiana systemowa powinna zatem łączyć zwiększanie sprawności z rozwijaniem zdolności systemu do funkcjonowania w warunkach niepewności. Organizacja może poprawiać wydajność przez ograniczanie zapasów, skracanie procedur i intensyfikację wykorzystania zasobów, ale te same działania mogą zmniejszać odporność na zdarzenia nieprzewidziane. Instytucja ochrony zdrowia maksymalizując wykorzystanie infrastruktury, może jednocześnie ograniczać rezerwy niezbędne przy nagłym wzroście zapotrzebowania. Przedsiębiorstwo redukujące koszty poprzez koncentrację dostaw zwiększa zależność od pojedynczego kontrahenta.

System publiczny centralizujący kompetencje w celu zapewnienia jednolitości może utrudniać lokalne dostosowanie działań do zmieniających się potrzeb. W każdym z tych przypadków należy rozpoznać kompromis między efektywnością w przewidywalnych warunkach a zdolnością zachowania funkcji w sytuacjach kryzysowych. Podejście systemowe pozwala ujawnić te zależności, zanim wystąpią poważne niepowodzenia. Z perspektywy filozofii społecznej pojawia się również pytanie o to, kto ma prawo definiować pożądany kierunek zmiany systemowej. Reforma może poprawić konkretny wskaźnik efektywności, ale jej skutkiem może być zmiana podziału władzy, autonomii i ryzyka między uczestnikami. Centralizacja decyzji usprawnia koordynację, lecz ogranicza lokalny wpływ na procedury. Decentralizacja zwiększa responsywność, ale może prowadzić do zróżnicowania standardów ochrony i dostępności usług. Rozwój technologii podnosi produktywność, lecz zmienia charakter pracy i relacje między pracownikiem a organizacją.

W takich sytuacjach ocena nie może ograniczać się do technicznej skuteczności reformy. Konieczne jest rozpoznanie wartości, których realizacja uzasadnia zmianę, oraz zasad sprawiedliwego rozłożenia jej kosztów. Kluczowa pozostaje zatem możliwość uczestniczenia zainteresowanych osób w określaniu celów, a nie tylko w opiniowaniu gotowych instrumentów.

Synteza perspektyw w architekturze instytucjonalnej sprawczości

Dorobek Northa, Ostrom, Lipsky'ego, Meadows i Scotta można odczytywać jako wzajemnie uzupełniające się, choć nie w pełni zbieżne perspektywy rozumienia zmiany instytucjonalnej. North wskazuje na strukturę reguł i bodźców określających dostępne możliwości działania, natomiast Ostrom podkreśla znaczenie samoorganizacji oraz wielopoziomowego konstruowania reguł współpracy. Lipsky z kolei ujawnia, że rzeczywista polityka publiczna kształtuje się także w codziennych decyzjach osób wykonujących zadania w bezpośrednim kontakcie z obywatelami.

Meadows kieruje uwagę ku punktom systemu o odmiennym potencjale przekształcania jego zachowań, a Scott przypomina o granicach centralnego modelowania rzeczywistości i kluczowej roli praktycznej wiedzy uczestników. Wspólną wartością tych podejść jest przełamanie uproszczonego przekonania, że zmiana może zostać skutecznie narzucona samą decyzją formalnego centrum władzy. Wewnętrzne napięcia między tymi teoriami przypominają jednak, że nie istnieje jedna uniwersalna struktura instytucjonalna, która w każdych warunkach zapewniałaby jednocześnie najwyższą efektywność, pełną sprawiedliwość, maksymalną autonomię i całkowitą przewidywalność rezultatów.

Na tej podstawie autor formułuje koncepcję instytucjonalnej architektury sprawczości, rozumianej jako zespół warunków umożliwiających jednostkom i organizacjom nie tylko podejmowanie określonych działań, lecz również rzeczywiste wpływanie na mechanizmy odpowiedzialne za powstawanie problemów. W perspektywie poznawczej obejmuje ona zdolność rozpoznawania struktury przyczynowej i odróżniania objawów od mechanizmów systemowych. Perspektywa prawna dotyczy zakresu kompetencji, uprawnień i gwarancji umożliwiających odpowiedzialne podejmowanie decyzji, zaś ekonomiczna – dostępności zasobów oraz struktury bodźców i kosztów związanych z różnymi strategiami działania. W wymiarze organizacyjnym kluczowy jest sposób przekazywania informacji, koordynowania uczestników i rozdzielania odpowiedzialności.

Wreszcie perspektywa aksjologiczna wymaga ustalenia, czy sama konstrukcja systemu pozostaje zgodna z wartościami uzasadniającymi jego istnienie. Model ten nie stanowi odrębnej teorii empirycznej, lecz syntezę pozwalającą lokalizować źródła nieskuteczności na różnych poziomach funkcjonowania instytucji. Szczególnie istotna jest świadomość, że poprawa sprawczości na jednym poziomie może prowadzić do jej ograniczenia na innym. Zwiększenie kompetencji organu centralnego może przyspieszyć rozstrzygnięcia o znaczeniu ogólnokrajowym, lecz w pewnych warunkach ograniczy elastyczność jednostek lokalnych. Analogicznie, rozszerzenie autonomii pracowników zwiększa zdolność dostosowywania usług do indywidualnych potrzeb, ale wymaga wprowadzenia mechanizmów zapewniających jednolity standard ochrony praw odbiorców.

Zmiana warunków racjonalności zamiast modyfikacji zachowań

Wprowadzenie rygorystycznego systemu monitorowania może zwiększyć wykrywalność określonych nieprawidłowości, a jednocześnie skłonić uczestników do koncentracji na wskaźnikach kosztem właściwego celu. W każdym przypadku konieczne jest rozpoznanie konsekwencji przesunięcia kompetencji i zasobów, ponieważ rozwiązanie systemowe nie polega na abstrakcyjnym zwiększaniu sprawczości wszystkich uczestników bez uwzględniania ich wzajemnych relacji. Zdolność do działania pozostaje bowiem osadzona w strukturze społecznej, w której uprawnienia jednych podmiotów mogą ograniczać lub umożliwiać działania innych. Szczególnie istotne jest zatem odróżnienie interwencji zmieniających zachowanie uczestników od tych, które modyfikują warunki, w jakich określone zachowania stają się racjonalne. Kampania informacyjna może przekonywać do podejmowania działań korzystnych dla zdrowia, lecz jej skuteczność będzie ograniczona, jeśli warunki ekonomiczne i infrastrukturalne utrudniają realizację zaleceń.

Szkolenie może zwiększyć wiedzę pracowników o właściwym sposobie wykonywania zadań, ale nie doprowadzi do poprawy, jeśli system oceniania nadal premiuje zachowania sprzeczne z przekazywanymi standardami. Regulacja może ustanawiać obowiązek, lecz nie zmieni praktyki, gdy prawdopodobieństwo wykrycia naruszeń jest niewielkie lub adresaci nie mają rzeczywistej możliwości dostosowania działalności. W takich przypadkach samo zwiększanie wiedzy i presji moralnej przynosi ograniczone rezultaty, ponieważ zasadniczy mechanizm problemu tkwi w strukturze możliwości działania. Właściwa zmiana systemowa wymaga więc rozwiązań łączących pożądane zachowanie z dostępnymi zasobami, uzasadnionymi bodźcami i odpowiednią ochroną praw uczestników. Jednocześnie nie należy wyciągać z analizy systemowej wniosku, że jednostka jest całkowicie zdeterminowana przez instytucje.

Ludzie interpretują reguły, współtworzą je, podejmują działania zbiorowe i wykorzystują szanse na zmianę wynikające z niejednoznaczności struktur. Instytucjonalna stabilność nie oznacza braku sprawczości, lecz określa jej warunki, koszty i dostępne instrumenty. Pracownik może zgłaszać nieprawidłowości i uczestniczyć w doskonaleniu organizacji, ale jego rzeczywiste możliwości zależą od kultury zarządzania oraz ochrony przed nieuzasadnionymi sankcjami. Przedsiębiorca może rozwijać nowy model działalności, lecz jego zdolność do konkurowania zależy od reguł rynku i dostępności zasobów. Organizacja społeczna może inicjować debatę i przygotowywać projekty reform, jednak przełożenie tych działań na zmianę prawa wymaga współpracy z instytucjami posiadającymi odpowiednie kompetencje.

Sprawczość nie jest zatem przeciwieństwem struktury społecznej; funkcjonuje ona wewnątrz niej i może stopniowo przekształcać jej właściwości. Na tym poziomie kluczowe staje się budowanie zdolności do współdziałania pomiędzy podmiotami o odrębnych kompetencjach i interesach. Organizacja może trafnie rozpoznawać mechanizm problemu, ale nie dysponować samodzielnie zasobami koniecznymi do jego rozwiązania. Instytucja naukowa może posiadać wiedzę, której wykorzystanie wymaga decyzji administracyjnej.

Przedstawiciel pracowników może dostrzegać niekorzystne konsekwencje określonej praktyki, lecz jej zmiana może wymagać współpracy z pracodawcą, organem nadzorczym i prawodawcą. Samorząd może odpowiadać za lokalne skutki problemu, którego zasadnicze przyczyny wynikają z regulacji ogólnokrajowych lub szerszych procesów gospodarczych.

Zmiana systemowa wymaga koordynacji i legitymizacji

W takich przypadkach właściwa zmiana systemowa nie polega na zwiększaniu heroizmu pojedynczego podmiotu, lecz na stworzeniu relacji umożliwiających łączenie komplementarnych

kompetencji i rozdzielanie odpowiedzialności zgodnie z rzeczywistymi możliwościami uczestników. Niebezpiecznym źródłem instytucjonalnej nieskuteczności jest sytuacja, w której odpowiedzialność za problem zostaje rozproszona w taki sposób, że żaden z uczestników nie posiada wystarczającej motywacji ani kompetencji do zainicjowania zmiany. Poszczególne jednostki mogą poprawnie wykonywać własne zadania, a mimo to nie osiągać wspólnego celu, ponieważ brakuje mechanizmu odpowiedzialnego za koordynację całego procesu.

Podmiot finansujący może uznawać problem za domenę wykonawcy, wykonawca wskazywać na ograniczenia regulacyjne, a regulator na brak danych uzasadniających interwencję. W rezultacie system pozostaje stabilny właśnie dzięki temu, że każdy uczestnik posiada częściowo uzasadnione wyjaśnienie własnej niemożliwości działania. Nie musi to wynikać ze złej woli; struktura kompetencji może po prostu uniemożliwiać podjęcie skutecznej decyzji przez pojedynczy podmiot. Rozwiązanie wymaga zatem stworzenia mechanizmu koordynacyjnego, który przekształci rozproszone możliwości w rzeczywistą sprawczość zbiorową. Z perspektywy ekonomii politycznej kluczowe jest jednak to, że zbudowanie takiej koalicji wymaga przezwyciężenia problemów zbiorowego działania.

Uczestnicy mogą uznawać określony rezultat za korzystny, lecz nie mieć motywacji do ponoszenia indywidualnych kosztów jego osiągnięcia, jeśli liczą na wysiłek innych. W tradycji Mancura Olsona problem ten analizowano przez pryzmat relacji między wielkością grupy, charakterem dobra zbiorowego a bodźcami do uczestnictwa. Istotne jest tutaj to, że korzyści z reformy mogą być rozproszone wśród wielu osób, podczas gdy koszty jej zablokowania lub przeprowadzenia pozostają skoncentrowane w wąskiej grupie. Taka struktura sprzyja nadreprezentacji interesów podmiotów dysponujących zasobami organizacyjnymi. Nie oznacza to, że duże grupy są niezdolne do działania ani że interes zbiorowy jest zawsze moralnie nadrzędny wobec jednostkowego.

Wymaga to jednak rozpoznania mechanizmów organizowania uczestnictwa, podziału kosztów i tworzenia wiarygodnych zobowiązań. W tym sensie zmiana systemowa staje się zagadnieniem nie tylko wyboru właściwej reguły, ale i zdolności zbudowania społecznego oraz instytucjonalnego poparcia dla jej wdrożenia. Można dysponować doskonałym modelem przyczynowym i projektem reformy, lecz nie uzyskać realnej możliwości zmiany, jeśli decydenci nie uznają przedsięwzięcia za zgodne z ich interesami lub wartościami. Z drugiej strony można stworzyć szeroką koalicję poparcia dla zmiany, której teoria przyczynowa pozostaje wadliwa. W pierwszym przypadku problemem jest niedostateczna zdolność przekładania wiedzy na decyzję, w drugim – niewystarczająca jakość diagnozy.

Właściwa reforma wymaga połączenia obu wymiarów: legitymizacja polityczna nie zastępuje trafności merytorycznej, a ta z kolei nie eliminuje potrzeby budowania instytucjonalnych

warunków realizacji. Niezbędne jest przy tym respektowanie praw uczestników, przejrzystość procesu i możliwość prowadzenia uzasadnionego sprzeciwu. Na tym tle autor książki formułuje zasadniczy wniosek dotyczący relacji między problemem a instytucją: problem systemowy nie jest jedynie zbiorem indywidualnych trudności występujących równocześnie, lecz rezultatem struktury zależności, która sprawia, że podobne problemy będą powracać nawet po wymianie uczestników. Właściwa interwencja wymaga zatem rozpoznania mechanizmów reprodukcji, a nie tylko przyczyn pojedynczego zdarzenia.

Jeżeli w organizacji regularnie występują błędy wynikające z przeciążenia zadaniami, ukaranie jednego pracownika nie zmienia warunków, w których podobny błąd popełni jego następca. Jeśli instytucja systematycznie opóźnia rozstrzyganie spraw przez niejasny podział kompetencji, zmiana kierownika bez reformy procedur nie poprawi sytuacji. Gdy program społeczny wielokrotnie napotyka brak współpracy między instytucjami, ponowne spotkania nie gwarantują rezultatu, jeśli nie zostaną uzgodnione zasady odpowiedzialności i wymiany informacji. W każdym z tych przypadków trwała poprawa wymaga zmiany warunków, które wcześniej generowały powtarzalność niepożądanego rezultatu.

Odpowiedzialność za strukturę zamiast heroizmu jednostek

Kluczowa konsekwencja przedstawionych rozważań dotyczy sposobu rozumienia odpowiedzialności moralnej i politycznej. Człowiek może być odpowiedzialny za własne decyzje, lecz nie oznacza to, że posiada pełną kontrolę nad strukturą systemu, w którym działa. Instytucja może dysponować ustawowymi kompetencjami do rozwiązania konkretnego problemu, a jednocześnie nie mieć wszystkich niezbędnych zasobów. Organizacja z kolei może podejmować autentycznie wartościowe działania, których długofalowa skuteczność zależy jednak od współpracy z innymi podmiotami.

Etyka odpowiedzialności nie powinna więc prowadzić ani do bezwarunkowego obwiniania jednostki za skutki strukturalnych ograniczeń, ani do całkowitego zwalniania uczestników systemu z odpowiedzialności za ich decyzje. Konieczne jest ustalenie, jaki zakres kontroli posiadał dany podmiot, jakie działania były mu rzeczywiście dostępne i czy wykorzystał on swoje możliwości w sposób odpowiadający uzasadnionym obowiązkom. Istotna staje się odpowiedzialność za zmianę reguł – osoby posiadające rzeczywisty wpływ na ich konstrukcję mogą bowiem ponosić odmienne zobowiązania niż ci, którzy podlegają skutkom tych zasad.

W tym kontekście autor proponuje precyzyjną definicję zmiany systemowej jako przekształcenia reguł, relacji, bodźców lub mechanizmów przepływu informacji, co prowadzi do trwałej zmiany prawdopodobieństwa występowania określonych zachowań i rezultatów zbiorowych. Definicja ta nie utożsamia zmiany systemowej ze skalą przedsięwzięcia; stosunkowo niewielka interwencja może bowiem przekształcać istotny mechanizm reprodukcji problemu, podczas gdy rozbudowany program finansowy może pozostawić jego zasadnicze przyczyny nienaruszone. Nie zakłada ona również, że każda zmiana systemowa jest korzystna – przekształcenie reguł może przecież prowadzić do pogorszenia funkcjonowania instytucji lub ograniczenia praw uczestników.

Wymaga to zatem odrębnego uzasadnienia kierunku zmiany i jej rzeczywistej wartości społecznej. Właściwa teoria systemowa powinna pozwalać rozpoznać, co zostało przekształcone, dlaczego zmiana wpływa na zachowania uczestników oraz czy rezultat jest zgodny z wartościami leżącymi u podstaw przedsięwzięcia. Ostatecznie dorobek nowego instytucjonalizmu, badań nad zasobami wspólnymi, socjologii administracji, dynamiki systemów i teorii zmiany stopniowej prowadzi do wniosku, że skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga odejścia od wiary w to, iż wystarczającą podstawą sukcesu są dobre intencje uczestników, poprawna diagnoza lub nadzwyczajny wysiłek pojedynczego lidera. W wielu sytuacjach zasadniczą funkcję pełni architektura warunków umożliwiających działanie, obejmująca dostępność zasobów, reguły odpowiedzialności, systemy informacji i mechanizmy koordynacji. Człowiek może wykonywać swoje obowiązki z najwyższą starannością, a mimo to nie osiągnąć rezultatu, jeśli jego działanie jest zależne od wadliwej struktury instytucjonalnej. Podobnie organizacja może realizować wartościową misję, lecz nie przekształcać systemu, jeżeli jej aktywność nie oddziałuje na mechanizmy odpowiedzialne za reprodukcję problemu. Właściwa zmiana wymaga więc rozpoznania tych elementów, których modyfikacja prowadzi do trwałej poprawy bez konieczności nieustannego kompensowania wad systemu przez indywidualne poświęcenie.

W tym znaczeniu metafora gordyjskiego węzła uzyskuje istotne, choć ograniczone znaczenie poznawcze.

Trwała zmiana wymaga projektowania systemowej zdolności zbiorowej

Węzeł nie musi być utrzymywany przez pojedynczą ukrytą szpilkę, którą można odnaleźć i usunąć bez konsekwencji dla pozostałych elementów. W systemach społecznych jego trwałość często wynika z splotu wielu mechanizmów; ich wzajemne oddziaływanie sprawia, że lokalnie racjonalne decyzje prowadzą do zbiorowo niepożądanych rezultatów.

Właściwa reforma może zatem wymagać równoczesnego przekształcenia bodźców, podziału kompetencji i sposobu reprezentowania interesów, przy czym o jej skuteczności często decyduje kolejność wdrażanych działań. Należy pamiętać, że niektóre elementy systemu pełnią funkcje ochronne, których bezrefleksyjne usunięcie mogłoby wywołać nowe zagrożenia. Rozwiązywanie problemu nie polega więc na maksymalnej intensywności ingerencji, lecz na poznawczo uzasadnionym i moralnie odpowiedzialnym przekształcaniu tych zależności, których utrzymywanie prowadzi do reprodukcji niepożądanego stanu rzeczy.

Kluczowy wniosek z tych rozważań dotyczy przesunięcia uwagi: z pytania o pojedynczy skuteczny czyn ku zagadnieniu trwałości warunków umożliwiających powtarzanie korzystnych działań przez różnych uczestników. Organizacja osiąga rzeczywistą dojrzałość nie wtedy, gdy posiada osobę zdolną do heroicznego przezwyciężania wszystkich przeszkód, lecz gdy właściwie zaprojektowane reguły pozwalają uzyskiwać odpowiednie rezultaty bez konieczności ciągłego nadzwyczajnego wysiłku.

Instytucja publiczna realizuje swoją misję skuteczniej, jeśli obywatel może korzystać z należnych uprawnień niezależnie od wyjątkowej życzliwości konkretnego urzędnika. Przedsiębiorstwo buduje trwałą przewagę, gdy jakość działalności wynika z organizacji kompetencji i współpracy, a nie wyłącznie z poświęcenia jednostek. Organizacja społeczna zwiększa zdolność do oddziaływania, jeśli wiedza i doświadczenie zostają przekształcone w procesy możliwe do kontynuowania mimo zmian personalnych. Istotą reformy systemowej jest zatem tworzenie trwałej zdolności zbiorowej, która nie zanika wraz z ustaniem wyjątkowej mobilizacji jej inicjatorów.

Trafna diagnoza instytucjonalna i dobrze zaprojektowany mechanizm zmiany nie gwarantują jednak powstania wystarczającej koalicji podmiotów zdolnych do przeprowadzenia reformy. Jest to szczególnie wyraźne w systemach o rozproszonej władzy, odmiennych interesach i ograniczonych możliwościach indywidualnego działania. Wiedza o tym, gdzie znajduje się rzeczywista dźwignia systemu, nie jest bowiem tożsama z możliwością jej wykorzystania.

W tym punkcie zasadniczego znaczenia nabierają teoria ruchów społecznych, socjologia mobilizacji zasobów, badania nad działaniem zbiorowym oraz koncepcje budowania koalicji i granice kompromisu między uczestnikami o odmiennych celach. To właśnie w tej przestrzeni indywidualna sprawczość musi zostać przekształcona w sprawczość zbiorową, a odpowiedzialność za ideę – w zdolność budowania trwałych instytucji współdziałania.

> Wiedza o tym, gdzie znajduje się rzeczywista dźwignia systemu, nie jest tożsama z możliwością jej wykorzystania. Prawdziwym wyzwaniem pozostaje zatem pytanie: jak

> przekształcić indywidualną sprawczość w trwałą moc zbiorową, by odpowiedzialność za ideę stała się zdolnością do budowania instytucji? Ostatecznie sukces reformy mierzy się nie liczbą rozwiązanych problemów, lecz momentem, w którym system przestaje potrzebować bohaterów, by po prostu działać poprawnie.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański autor, przedsiębiorca i ekspert ds. marketingu. Uzyskał licencjat z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Swoją karierę rozpoczął w branży oprogramowania i opakowań książek, zanim założył Yoyodyne, pionierską firmę marketingu bezpośredniego, przejętą przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie przez krótki czas pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później założył Squidoo i alternatywne warsztaty biznesowe altMBA. Godin jest znany na całym świecie z popularyzacji rewolucyjnych koncepcji biznesowych, takich jak marketing za przyzwoleniem, który odsunął paradygmaty reklamy od przerywania. Jest członkiem Galerii Sław Marketingu Bezpośredniego i Galerii Sław Marketingu, jest autorem ponad dwudziestu bestsellerów na temat przywództwa, pracy kreatywnej, marketingu i zmian organizacyjnych, a także publikuje codzienne spostrzeżenia biznesowe na swoim popularnym blogu.

***Seth Godin** (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and marketing expert. Godin earned a bachelor's degree in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from Stanford Graduate School of Business. He began his career in software and book packaging before founding Yoyodyne, a pioneering direct-marketing company acquired by Yahoo! in 1998, where he briefly served as Vice President of Direct Marketing. He later founded Squidoo and the alternative business workshop altMBA. Godin is internationally renowned for popularizing transformative business concepts such as permission marketing, which shifted advertising paradigms away from interruption. A member of the Direct Marketing Hall of Fame and the Marketing Hall of Fame, he has authored more than twenty bestselling books on leadership, creative work, marketing, and organizational change, alongside publishing daily business insights on his widely read blog.*

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

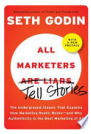
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

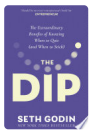
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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] "Normal Accidents"

Charles Perrow

Princeton University Press | ISBN: 9780691004129

[8] "The Logic of Collective Action"

Mancur Olson



[9] "Normal accidents : living with high-risk technologies : with a new afterword and a postscript on the Y2K problem"

Charles Perrow

Princeton University Press | ISBN: 9780691004129



[10] **"Collective Choice"**

Mancur Olson

2003 | Springer Science & Business Media | ISBN: 9783540003410

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"**

Elinor Ostrom B

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511807763

Źródło

[2] **"A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems"**

Elinor Ostrom B

2009 | Science | DOI: 10.1126/science.1172133

Źródło

[3] **"Understanding Institutional Diversity"**

Elinor Ostrom B

2006 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400831739

Źródło

[4] **"Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"**

Elinor Ostrom B

2010 | Lexington Books | DOI: 10.5040/9781666993905.ch-6

Źródło

[5] **"Ecosystem Processes and Human Influences Regulate Streamflow Response to Climate Change at Long-Term Ecological Research Sites"**

Julia Allen Jones, Irena F. Creed, Kendra L. Hatcher, Robert J. Warren, Mary Beth Adams

2012 | BioScience | DOI: 10.1525/bio.2012.62.4.10

Źródło

[6] **"Evaluation of Wildlife Warning Reflectors for Altering White-Tailed Deer Behavior Along Roadways"**

Gino J. D'Angelo, JOSEPH G. D'ANGELO, George R. Gallagher, DAVID A. OSBORN, Karl V. Miller, Robert J. Warren

2006 | Wildlife Society Bulletin | DOI: 10.2193/0091-7648(2006)34[1175:eowwrf]2.0.co;2

Źródło

[7] **"On Suffering and Structural Violence: A View from Below"**

Paul E. Farmer

1998 | University of California Press eBooks | DOI: 10.1525/9780520353695-014

Źródło

[8] **"Surgery and Global Health: A View from Beyond the OR"**

Paul E. Farmer, Jim Y. Kim

2008 | World Journal of Surgery | DOI: 10.1007/s00268-008-9525-9

Źródło

[9] **"Understanding and Addressing AIDS-Related Stigma: From Anthropological Theory to Clinical Practice in Haiti"**

Arachu Castro, Paul E. Farmer

2005 | American Journal of Public Health | DOI: 10.2105/ajph.2003.028563

Źródło

[10] **"Community-based approaches to HIV treatment in resource-poor settings"**

Paul E. Farmer, Fèrnet Leandre, Joia S. Mukherjee, M.S. Claude, Patrice Nevil

2001 | The Lancet | DOI: 10.1016/s0140-6736(01)05550-7

Źródło

[11] **"Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies."**

Larry L. Cummings, Charles B. Perrow

1984 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392945

Źródło

[12] **"THE LOGIC OF COLLECTIVE ACTION: PUBLIC GOODS AND THE THEORY OF GROUPS. By Mancur Olson, Jr. Rev. ed. New York: Schocken Books, 1971. 184 pp. $2.45"**

Charles B. Perrow, Mancur Olson

1973 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/52.1.123

Źródło

[13] **"Book Review: Organizational Behavior: Complex Organizations: A Critical Essay"**

Edward L. Suntrup, Charles B. Perrow

1974 | Industrial and Labor Relations Review | DOI: 10.1177/001979397402700222

Źródło

[14] **"Normal Accidents: Living with High Risk Technologies - Updated Edition"**

Charles B. Perrow

2000 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400828494

Źródło

[15] **"Using Color and Contrast to Modify the Educational Environment of Visually Impaired Students with Multiple Disabilities"**

M.M. Gellhaus, Mancur Olson

1993 | Journal of Visual Impairment & Blindness | DOI: 10.1177/0145482x9308700106

Źródło

[16] **"II. Group Size and Group Behavior"**

Mancur Olson

1965 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/9780674041660-004

Źródło

[17] **"“Incentives-Based” Stabilization Policies and the Evolution of the Macroeconomic Problem"**

Mancur Olson

1981 | An Incomes Policy for the United States | DOI: 10.1007/978-94-009-8763-0_3

Źródło

[18] **"Collective interests and the problems of advanced economies"**

A. Alaszewski, M. Olson

2008

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: 7db56f89-e8c8-42ea-ae30-6f21ea139bee