Epistemiczne i operacyjne fundamenty rozwiązywania problemów w świetle koncepcji The Knot Problems Can Be Solved Setha Godina



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje proces rozwiązywania złożonych problemów poprzez pryzmat jawnych struktur przyczynowych i teorii zmiany. Autor podkreśla, że skuteczne interwencje wymagają nie tylko precyzyjnych hipotez, ale przede wszystkim kultury organizacyjnej opartej na bezpieczeństwie psychologicznym, która eliminuje niesprawiedliwość epistemiczną i pozwala na weryfikację założeń. Kluczowym elementem jest wprowadzenie empatii praktycznej oraz metodologii Jobs-to-be-Done, która przesuwa punkt ciężkości z cech produktu na rzeczywiste potrzeby i zadania użytkownika. Takie podejście pozwala uniknąć dogmatyzmu i tworzyć rozwiązania dostarczające realną wartość, zamiast skupiać się na formalnych wskaźnikach sukcesu organizacji.

The text analyzes the process of solving complex problems through the prism of explicit causal structures and the theory of change. The author emphasizes that effective interventions require not only precise hypotheses but, above all, an organizational culture based on psychological safety, which eliminates epistemic injustice and allows for the verification of assumptions. A key element is the introduction of practical empathy and the Jobs-to-be-Done methodology, which shifts the focus from product features to the actual needs and tasks of the user. Such an approach avoids dogmatism and creates solutions that deliver real value instead of focusing on the formal success indicators of the organization.

Artykuł stanowi krytyczną rekonstrukcję metody Unknotted Setha Godina, przekształcając ją z intuicyjnej heurystyki w rygorystyczny system zobowiązań

epistemicznych i operacyjnych. Autor stawia tezę, że skuteczne rozwiązywanie złożonych problemów nie polega na zwiększaniu siły nacisku na objawy, lecz na precyzyjnym rozplątaniu struktur przyczynowych oraz zastosowaniu tzw. empatii praktycznej, która odróżnia formalny produkt organizacji od realnej wartości dla odbiorcy. Tekst analizuje proces budowania zdolności zbiorowej i zarządzania kompromisami, podkreślając, że prawdziwa wytrwałość w działaniu musi być sprzężona z gotowością do krytycznej korekty założeń w obliczu nowych danych. Całość argumentacji prowadzi do wniosku, że metoda ta zyskuje wartość poznawczą dopiero wtedy, gdy zostanie osadzona w rygorze analizy empirycznej i teorii systemów, co pozwala odróżnić trwałą zmianę strukturalną od przejściowego łagodzenia symptomów.

SŁOWA KLUCZOWE

The Knot Problems Can Be Solved | teoria zmiany | empatia praktyczna | Jobs-to-be-Done | przyczynowe modele strukturalne | bezpieczeństwo psychologiczne | niesprawiedliwość epistemiczna | zdolność operacyjna | teoria wielu strumieni | metoda Unknotted | interwencja systemowa | mechanizmy koordynacji | weryfikacja empiryczna | miejsca interwencji Donelli Meadows

Jawność struktur przyczynowych i empatia praktyczna jako fundamenty projektowania

Z perspektywy przyczynowych modeli strukturalnych, rozwijanych przez Judeę Pearla i współpracowników, wartościową praktyką jest jawne przedstawianie założeń o kierunku oddziaływań między istotnymi zmiennymi. Diagram przyczynowy nie dowodzi sam w sobie istnienia określonej relacji, ale może ujawnić założenia, które wcześniej pozostawały nieuświadomione. Jeśli program ma poprawiać sytuację zawodową uczestników poprzez rozwój kompetencji, konieczne staje się rozpoznanie, czy zatrudnienie zależy również od wcześniejszej motywacji, dostępności ofert pracy czy sytuacji ekonomicznej gospodarstwa domowego.

Część tych czynników może wpływać równocześnie na udział w programie i wynik końcowy, co niesie ryzyko błędnego przypisania skutku samej interwencji. Inne mogą stanowić rzeczywiste ogniwa pośredniczące, których uwzględnienie w analizach statystycznych wymaga szczególnej

ostrożności. Właściwa teoria zmiany powinna więc pozwalać rozróżnić zmienne będące przyczynami wspólnymi od mediatorów oraz tych, które zmieniają siłę oddziaływania w określonych warunkach. Nie oznacza to konieczności konstruowania pełnego modelu matematycznego dla każdej inicjatywy obywatelskiej, lecz wskazuje na wartość jawnego porządkowania podstawowych hipotez przyczynowych. W przypadku problemów złożonych kluczowe jest rozróżnienie między teorią przewidującą dokładny rezultat a teorią wyznaczającą warunki możliwego uczenia się. Organizacja może nie dysponować informacjami pozwalającymi bezpiecznie przewidzieć wszystkie konsekwencje reformy, ale wciąż może zaprojektować ograniczoną interwencję, która umożliwi rozpoznanie określonych zależności. Wartość takiego podejścia polega na unikaniu fałszywej alternatywy między pełną pewnością przed działaniem a całkowicie intuicyjnym eksperymentowaniem. Właściwa teoria zmiany może przyjmować postać zbioru hipotez o różnym stopniu uzasadnienia, których późniejsza weryfikacja pozwala stopniowo korygować model działania.

Warunkiem jest jednak odpowiedni dobór wskaźników, jawne przedstawienie kryteriów oceny oraz określenie konsekwencji, które uzasadniałyby zmianę kierunku przedsięwzięcia. Teoria zmiany staje się tym samym narzędziem ograniczania dogmatyzmu organizacyjnego, gdyż zobowiązuje uczestników do wskazania okoliczności, od których zależy trafność przyjętej strategii. Doniosłe jest również to, że share oznacza coś więcej niż przekazanie podwładnym gotowej instrukcji. Jeśli teoria zmiany zostanie opracowana wyłącznie przez wąskie kierownictwo, może pominąć wiedzę osób bezpośrednio wykonujących zadania lub ponoszących konsekwencje interwencji.

Publiczne przedstawienie modelu pozwala ujawnić takie braki, jednak samo stworzenie formalnej możliwości zabrania głosu nie gwarantuje jej rzeczywistego wykorzystania. Kluczowa jest kultura organizacyjna, w której uczestnicy mogą kwestionować założenia bez ryzyka nieproporcjonalnego upokorzenia czy utraty dostępu do dalszej współpracy. W tym miejscu teoria zmiany spotyka się z psychologicznym bezpieczeństwem Amy Edmondson, teorią uznania Honnetha i analizą niesprawiedliwości epistemicznej Fricker.

Wiedza staje się zasobem zbiorowym dopiero wtedy, gdy organizacja posiada mechanizmy pozwalające dostrzegać jej różne źródła, oceniać ich wartość i przekształcać uzasadnione zastrzeżenia w korektę działania. Jawność teorii nie jest więc jedynie zabiegiem komunikacyjnym, lecz może być traktowana jako instytucjonalny warunek odpowiedzialnego poznania.

Ósmy etap, Design with intention and practical empathy, wprowadza połączenie celowości projektowej z rozpoznawaniem rzeczywistej sytuacji odbiorców. Empatia praktyczna nie może być tutaj utożsamiana wyłącznie z emocjonalnym współodczuwaniem; projektowanie wymaga bowiem

zdolności zrozumienia celów, ograniczeń i zachowań człowieka, dla którego dane rozwiązanie ma mieć wartość.

Autor książki wskazuje jako istotny punkt odniesienia koncepcję Jobs-to-be-Done, rozwijaną między innymi przez Claytona Christensena i współpracowników. Jej zasadnicza intuicja polega na poszukiwaniu rzeczywistego zadania, które odbiorca usiłuje wykonać, zamiast ograniczania analizy do formalnej kategorii produktu czy deklarowanych preferencji konsumenckich.

Przywoływany przykład napoju mlecznego nabywanego podczas porannej drogi do pracy pokazuje, że określony produkt może konkurować z rozwiązaniami o odmiennych właściwościach technicznych, ale pełniącymi podobną funkcję w rzeczywistej sytuacji użytkownika. Nie należy jednak utożsamiać tej ilustracji z uniwersalnym dowodem wyższości jednego modelu marketingowego nad innymi. Jej wartość polega przede wszystkim na przypomnieniu, że odpowiednio rozpoznana potrzeba może znajdować się na innym poziomie niż cecha produktu, którą organizacja uznaje za podstawę jego atrakcyjności.

Rozróżnienie produktu organizacji od rezultatu wartościowego dla odbiorcy

W polityce publicznej analogiczny błąd pojawia się wtedy, gdy instytucja utożsamia usługę z procedurą, której wykonanie jest jej formalnym obowiązkiem. Obywatel uczestniczący w postępowaniu administracyjnym może nie być zainteresowany samym formularzem, lecz potrzebować uprawnienia umożliwiającego podjęcie dalszego działania. Osoba poszukująca pomocy zawodowej często nie potrzebuje przede wszystkim określonej liczby godzin szkoleniowych, lecz rzeczywistej zdolności do uzyskania stabilnego i odpowiednio wynagradzanego zajęcia. Z kolei przedsiębiorca korzystający z doradztwa może szukać nie kolejnego opracowania analitycznego, a możliwości podjęcia decyzji przy dostatecznie ograniczonej niepewności prawnej i gospodarczej.

W każdym z tych przypadków właściwe projektowanie wymaga odróżnienia produktu organizacji od rezultatu wartościowego dla odbiorcy. Nie oznacza to jednak, że każda deklarowana preferencja powinna zostać automatycznie uznana za cel instytucji – odbiorca może dysponować niepełną wiedzą, a jego oczekiwania mogą być sprzeczne z prawem lub interesami innych stron. Praktyczna empatia wymaga niemniej potraktowania doświadczenia odbiorcy jako istotnej informacji, której nie można bez uzasadnienia podporządkować wewnętrznej wygodzie organizacyjnej. Z perspektywy metod projektowych kluczowe jest łączenie obserwacji zachowań z deklaracjami zainteresowanych

osób. Człowiek może trafnie opisywać swoje potrzeby, ale nie zawsze posiada pełną wiedzę o przyczynach własnych decyzji czy technicznych możliwościach rozwiązania problemu. Samo pytanie o preferowane cechy usługi nie zawsze pozwala więc rozpoznać rzeczywiste bariery jej wykorzystania.

Szczególne znaczenie mają tu badania terenowe, analiza przebiegu korzystania z usługi, wywiady jakościowe, obserwacja praktyk organizacyjnych oraz weryfikacja hipotez poprzez ograniczone próby projektowe. Nawet badania etnograficzne wymagają jednak odpowiedniej refleksyjności, gdyż obecność badacza może wpływać na zachowanie uczestników, a interpretacja obserwacji zawsze zależy od przyjętego aparatu pojęciowego. Właściwe projektowanie powinno zatem unikać zarówno arbitralnego narzucania rozwiązań przez ekspertów, jak i wiary w to, że wypowiedź pojedynczego użytkownika wyczerpuje wyjaśnienie wszystkich mechanizmów jego działania. Empatia praktyczna zyskuje wartość naukową dopiero wtedy, gdy zostanie powiązana z rygorystycznymi metodami pozyskiwania, porównywania i krytycznej interpretacji danych.

Istotnym elementem ósmego etapu metody Unknotted pozostaje również problem kompromisu. Autor odróżnia w nim kompromis wynikający z rzeczywistego zobowiązania wobec potrzeb odbiorcy od takiego, który prowadzi do rozmycia podstawowego celu w próbie zadowolenia wszystkich uczestników procesu decyzyjnego. Rozróżnienie to ma wartość praktyczną, lecz wymaga ostrożności aksjologicznej.

Nie każdy szeroko akceptowany kompromis jest przejawem przeciętności, podobnie jak nie każda odmowa ustępstwa świadczy o wysokiej jakości przywództwa. W pluralistycznym społeczeństwie część kompromisów posiada samoistną wartość polityczną, gdyż umożliwia pokojowe współistnienie podmiotów o odmiennych, lecz uzasadnionych interesach.

Granice kompromisu i budowanie realnej zdolności operacyjnej

Właściwa ocena wymaga ustalenia, czy zmiana propozycji prowadzi do lepszego dopasowania instrumentu do rzeczywistego problemu, czy jedynie eliminuje elementy niezbędne dla skuteczności interwencji. Organizacja może zasadnie zmodyfikować projekt reformy, uwzględniając konsekwencje dla podmiotów w słabszej pozycji, ale może też osłabić jego podstawowy mechanizm tylko po to, by uniknąć potencjalnego konfliktu.

Kluczowe znaczenie ma tutaj teoria zmiany oraz wartości, które uzasadniają przedsięwzięcie. Istotne jest rozróżnienie między kompromisem dotyczącym instrumentów a takim, który dotyczy

podstawowych gwarancji moralnych i prawnych. Uczestnicy mogą negocjować harmonogram reformy, sposób finansowania czy zakres poszczególnych czynności, o ile pozostają one zgodne z nadrzędnym celem i prawem. Nie mogą jednak traktować każdej wartości jako przedmiotu podlegającego prostemu rachunkowi wzajemnych ustępstw, gdyż niektóre prawa stanowią nieprzekraczalną granicę dopuszczalnych działań. Reforma zwiększająca wydajność instytucji traci moralne uzasadnienie, jeśli wymaga arbitralnego ograniczania podstawowych gwarancji proceduralnych. Podobnie przedsiębiorstwo może negocjować organizację pracy, ale nie powinno traktować przestrzegania bezwzględnie obowiązujących standardów ochronnych jako korzyści, którą można wymieniać na inne ustępstwa.

Organizacja społeczna może budować szeroką koalicję wokół wspólnego postulatu, lecz musi jednocześnie chronić podmiotowość osób, których interesy reprezentuje. Właściwa empatia projektowa nie polega więc na nieustannym dostosowywaniu się do wszystkich oczekiwań, lecz na świadomym uwzględnianiu rzeczywistych potrzeb przy zachowaniu normatywnej integralności przedsięwzięcia.

Dziewiąty etap, Organize the others, przesuwa punkt ciężkości z jakości pojedynczego rozwiązania na społeczne warunki jego rzeczywistego wykorzystania. Godin odwołuje się tutaj do znaczenia włączania ludzi do projektu (tzw. enrollment), podkreślając, że trwała zmiana systemowa wymaga współuczestników, których motywacje i możliwości nie muszą być tożsame z motywacjami inicjatora.

Budowanie koalicji nie może być utożsamiane z prostym zwiększaniem liczby osób deklarujących poparcie. Skuteczne współdziałanie wymaga ustalenia konkretnych kompetencji uczestników, zobowiązań, które są gotowi przyjąć, oraz sposobu wzajemnego uzupełniania się ich działań. Organizacja może cieszyć się szerokim zainteresowaniem społecznym, a mimo to nie posiadać odpowiedniej zdolności operacyjnej, jeśli nikt nie odpowiada za przygotowanie dokumentów, negocjacje czy monitorowanie reakcji instytucji. Z drugiej strony może dysponować niewielkim, lecz dobrze zorganizowanym zespołem zdolnym przeprowadzić konkretną reformę, o ile zakres zadania odpowiada jego zasobom. Właściwa teoria organizowania innych wymaga więc odróżnienia wielkości audytorium od rzeczywistej zdolności koordynacyjnej.

Z punktu widzenia teorii działania zbiorowego kluczowy jest możliwy konflikt między interesem pojedynczego uczestnika a rezultatem korzystnym dla całej grupy. Nawet gdy wszyscy uznają cel za wartościowy, motywacja do ponoszenia indywidualnych kosztów organizacji może być niewystarczająca. Uczestnik może oczekiwać, że korzyść z reformy zostanie osiągnięta dzięki wysiłkowi innych, zwłaszcza gdy rezultat będzie dostępny również osobom niezaangażowanym. Skuteczna strategia wymaga zatem stworzenia mechanizmów podziału pracy, ograniczania kosztów

uczestnictwa i budowania zaufania, tak aby każdy dostrzegał związek między własnym wkładem a postępem zbiorowym.

W ekonomii organizacyjnej istotna jest również komplementarność kompetencji – połączenie specjalistycznej wiedzy, doświadczenia praktycznego i zdolności reprezentacyjnych tworzy możliwości działania niedostępne dla każdego z uczestników z osobna. Nie oznacza to jednak, że każda koalicja zwiększa skuteczność; nieodpowiedni podział ról, konflikt interesów czy nadmierne koszty koordynacji mogą przynieść efekt gorszy niż działania realizowane niezależnie.

Narracja jako narzędzie koordynacji i ryzyko dogmatyzmu

Właściwa mobilizacja wymaga zatem nie tylko zapraszania uczestników, lecz również projektowania struktury wzajemnych zobowiązań. Kluczową rolę odgrywa tu wspólna narracja, której znaczenie wykracza poza samo emocjonalne pobudzenie odbiorców. W rzeczywistych organizacjach ludzie potrzebują spójnego wyjaśnienia, dlaczego podejmowane działania są uzasadnione i w jaki sposób przybliżają realizację celu nadrzędnego. Taka narracja ogranicza koszty koordynacji, pozwalając uczestnikom na samodzielne podejmowanie decyzji zgodnych z przyjętą strategią, bez konieczności każdorazowego oczekiwania na instrukcje kierownictwa.

Jednak narracja pozbawiona możliwości krytycznej weryfikacji może przekształcić się w instrument ochrony tożsamości organizacyjnej przed informacjami niewygodnymi. Konieczne jest zatem połączenie czytelności celu z otwartością na korektę założeń. Ruch społeczny powinien pozwalać uczestnikom dostrzec wartość wspólnego działania, ale nie może wymagać bezwarunkowej akceptacji każdej interpretacji przedstawianej przez liderów. Podobnie organizacja ekspercka, tworząc spójną koncepcję reformy, powinna zachować gotowość do uwzględnienia danych pochodzących od przedstawicieli odmiennych środowisk. W tym ujęciu wspólnota działania nie wymaga całkowitej jednolitości poglądów, lecz wystarczającego porozumienia co do celu i zasad odpowiedzialnego współdziałania.

Autor książki wskazuje również na mechanizmy prowadzące do samomarginalizacji ruchów społecznych: nadmierne testowanie ideowej zgodności uczestników, posługiwanie się zamkniętym żargonem, ignorowanie warunków społecznej akceptacji postulatu oraz koncentrację na symbolicznym demonstrowaniu własnej moralnej wartości. Analiza tych zjawisk wymaga jednak odróżnienia błędów strategicznych od uzasadnionych granic współpracy. Nie każda odmowa budowania koalicji jest przejawem sekciarstwa; niektóre porozumienia mogłyby bowiem prowadzić

do legitymizowania naruszeń praw lub podporządkowania celu interesom sprzecznym z misją organizacji. Również nie każda specjalistyczna terminologia stanowi barierę komunikacyjną, gdyż precyzyjny język prawny czy naukowy bywa niezbędny do uniknięcia niejednoznaczności.

Skuteczność działania a czas reakcji systemu

Nie każdy postulat wykraczający poza aktualny zakres społecznej akceptacji jest błędem strategicznym, gdyż działalność emancypacyjna często polega właśnie na stopniowym przekształcaniu utrwalonych norm. Kluczowe jest zatem rozpoznanie, czy przyjęta forma działania faktycznie zwiększa szansę na realizację uzasadnionego celu, czy przede wszystkim podtrzymuje wewnętrzny status uczestników. Odpowiedź nie może opierać się wyłącznie na ocenie popularności postulatu – rozwiązania społecznie wartościowe często początkowo napotykają znaczący opór.

W tym kontekście przydatna jest teoria wielu strumieni Johna Kingdona, przedstawiona w książce "Agendas, Alternatives, and Public Policies" z 1984 roku. Kingdon analizował momenty, w których procesy rozpoznawania problemów, opracowywania rozwiązań i kształtowania warunków politycznych zbiegają się, tworząc szczególne okazje dla zmiany polityki publicznej. Model ten nie zakłada, że reformy następują tylko przy pełnej zgodności wszystkich elementów, ani że dobrze przygotowana propozycja automatycznie zyska poparcie instytucjonalne. Wskazuje jednak na wagę merytorycznego przygotowania przed nadejściem sprzyjających warunków decyzyjnych. Organizacja może przez lata rozwijać wiedzę, projekt regulacji i koalicję zainteresowanych podmiotów, mimo że formalna możliwość przeprowadzenia reformy pojawi się dopiero później. W takim przypadku wcześniejsze działania nie są nieskuteczne tylko dlatego, że nie przyniosły natychmiastowego rezultatu – mogły one stworzyć zasób gotowy do wykorzystania w odpowiednim momencie. Jednocześnie nie każda wieloletnia aktywność może być usprawiedliwiana hipotetycznym sukcesem; konieczne jest systematyczne badanie jakości rozwiązania i realności warunków jego późniejszego zastosowania.

Znaczenie dziewiątego etapu ujawnia się szczególnie w sprawach wymagających współdziałania organizacji, które posiadają odmienne podstawy legitymizacji. Fundacja prowadząca działalność ekspercką buduje wiarygodność poprzez jakość argumentacji, przejrzystość źródeł i zdolność do krytycznej oceny własnych ustaleń. Związek zawodowy wywodzi natomiast uprawnienie do przedstawiania postulatów z reprezentacji interesów członków oraz doświadczenia zawodowego. Z kolei instytucja publiczna działa w granicach prawnie określonych kompetencji, których nie zastąpi samo społeczne poparcie. Współdziałanie tych podmiotów pozwala uzyskać nową jakość

sprawczości, łącząc argumentację ekspercką i wiedzę sytuacyjną z rzeczywistymi możliwościami wpływania na proces decyzyjny.

Wdrożenie jako początek weryfikacji, a nie koniec procesu

Właściwa koalicja wymaga zachowania odmienności źródeł legitymacji, aby żadna z organizacji nie prezentowała swojego stanowiska jako automatycznie wiążącego dla pozostałych. Należy przy tym mieć świadomość, że uczestnictwo w konsultacjach czy złożenie petycji to jedynie wykorzystanie instrumentów instytucjonalnych; nie dowodzi to jeszcze, że reforma została przyjęta lub osiągnęła zamierzony skutek. Dziesiąty etap, Ship the work, stanowi moment przejścia od konstrukcji możliwości do rzeczywistego poddania rozwiązania weryfikacji. Jego znaczenie zostało już rozwinięte przez pryzmat pragmatyzmu Deweya, uczenia się doświadczeniowego i teorii informacji zwrotnej, jednak w strukturze Unknotted kluczowa jest relacja tego etapu z poprzednimi krokami.

Dostarczenie pracy nie jest prostym przeciwieństwem planowania. Powinno być raczej rezultatem procesu, w którym problem został precyzyjnie zdefiniowany, ograniczenia rozpoznane, teoria zmiany przedstawiona, potrzeby odbiorców zbadane, a niezbędne zasoby i zobowiązania zorganizowane. W tym ujęciu nie chodzi o udostępnienie dowolnego produktu, którego przygotowanie uznano za zakończone, lecz o wykonanie interwencji posiadającej wystarczające uzasadnienie poznawcze i odpowiednie warunki bezpieczeństwa. Istotne jest tu rozróżnienie między samym ukończeniem produktu a uruchomieniem procesu pozyskiwania wiarygodnej informacji o jego działaniu. Publikacja projektu legislacyjnego umożliwia ocenę przez ekspertów i adresatów, ale nie gwarantuje skuteczności przyszłej regulacji. Podobnie wdrożenie nowego rozwiązania organizacyjnego pozwala na obserwację jego realnego funkcjonowania, lecz wymaga uprzedniego określenia kryteriów oceny i możliwości odpowiedzialnej korekty. Zakończenie przedsięwzięcia jest więc konkretnym rezultatem, który jednak nie musi oznaczać osiągnięcia celu, dla którego zostało ono podjęte.

Właściwa teoria wykonania wymaga zatem szczególnej uwagi wobec warunków, w których interwencję można uznać za dostatecznie przygotowaną do praktycznego zastosowania. W przypadku działań odwracalnych i obciążonych niewielkim ryzykiem dopuszczalne jest relatywnie szybkie przeprowadzenie ograniczonej próby. Natomiast w przedsięwzięciach dotyczących bezpieczeństwa publicznego, ochrony zdrowia czy podstawowych praw jednostki, odpowiedni poziom przygotowania może wymagać znacznie bardziej rozbudowanej procedury weryfikacyjnej.

Nie istnieje zatem uniwersalne kryterium określające właściwy moment zakończenia prac nad każdym projektem.

Odpowiedzialny eksperyment zamiast ryzykownego wdrożenia

Kluczowe znaczenie mają tutaj wartość oczekiwanej dodatkowej informacji, koszt oczekiwania, prawdopodobieństwo powstania szkody oraz możliwość odwrócenia konsekwencji błędnej decyzji. W ekonomii decyzji zależności te można rozpatrywać przez pryzmat wartości informacji i teorii opcji rzeczywistych, natomiast w metodologii badań – poprzez analizę ryzyka błędnego wnioskowania. Odroczenie decyzji bywa racjonalne, jeśli pozwala ograniczyć istotne ryzyko; może jednak stanowić przejaw unikania odpowiedzialności, gdy organizacja nie potrafi wskazać, jaką konkretnie wiedzę zamierza uzyskać i w jaki sposób wpłynie ona na późniejszy wybór. Właściwym sposobem ograniczania niepewności jest zatem etapowe udostępnianie rezultatów, by pozyskiwać informacje bez konieczności natychmiastowego rozszerzania interwencji na cały system. Organizacja może w ten sposób przygotować ograniczony pilotaż, który pozwoli rozpoznać rzeczywiste zachowania użytkowników i realne koszty procesu.

Instytucja może przedstawić projekt do konsultacji skonstruowanych tak, by zbierać uwagi dotyczące konkretnych mechanizmów, zamiast ograniczać się do ogólnego poparcia lub sprzeciwu. Z kolei zespół naukowy może udostępnić opracowanie do recenzji, zachowując wyraźne rozróżnienie między wynikami wstępnymi a ustaleniami potwierdzonymi. Należy jednak pamiętać, że etapowość nie może służyć obchodzeniu standardów ochronnych ani zastępowaniu odpowiedzialnej oceny ryzyka testowaniem rozwiązania na osobach pozbawionych realnej możliwości wyrażenia zgody. Właściwa konstrukcja próby powinna określać jej cel poznawczy, zakres dopuszczalnych konsekwencji, sposób zbierania informacji oraz warunki zakończenia lub modyfikacji interwencji. Dopiero połączenie tych elementów pozwala traktować działanie jako odpowiedzialny eksperyment, a nie jako nieprzygotowanego przedsięwzięcia, którego skutki zostają następnie przedstawione jako wartościowe doświadczenie.

Istotna jest tutaj różnica między informacją zwrotną od odbiorców a wiarygodnym oszacowaniem skuteczności rozwiązania. Użytkownik może ocenić nową procedurę jako bardziej zrozumiałą, lecz nie oznacza to automatycznie poprawy jakości rozstrzygnięć. Podobnie pracownik może deklarować większą satysfakcję po zmianie organizacji pracy, choć jej długofalowe konsekwencje dla wydajności i zdrowia wymagają odrębnej oceny. Uczestnicy projektu społecznego mogą dzielić się pozytywnymi doświadczeniami, ale trudno na tej podstawie rozstrzygnąć, jaka część poprawy

wynika z samego programu. Prawidłowo przeprowadzony proces powinien zatem dostarczać informacji na różnych poziomach: od jakości procesu i reakcji odbiorców, po skutki bezpośrednie i możliwe konsekwencje systemowe. Kluczowe jest jawne rozpoznawanie ograniczeń poszczególnych wskaźników, ponieważ szybka pętla informacji może sprzyjać doskonaleniu produktu, ale nie musi dostarczać wystarczającej wiedzy o jego trwałym oddziaływaniu. Organizacja powinna zatem odróżniać sygnały służące bieżącej korekcie od danych umożliwiających naukowo uzasadnione twierdzenia o rzeczywistym wpływie.

Na poziomie moralnym dziesiąty etap wprowadza kolejną trudność: moment dostarczenia pracy może oznaczać przekazanie jej konsekwencji poza bezpośrednią kontrolę twórcy. Publikacja analizy może kształtować interpretację rzeczywistości przez odbiorców, których autor nie zna i których późniejsze działania pozostają od niego niezależne. Wdrożenie technologii może zmieniać sposób organizacji pracy osób nieuczestniczących w procesie jej projektowania, a przyjęcie regulacji może generować koszty i korzyści dla grup, których doświadczenia nie zostały dostatecznie uwzględnione podczas przygotowania projektu.

Wytrwałość jako odpowiedzialne dążenie do celu przy gotowości na korektę założeń

Prawdziwa odpowiedzialność nie kończy się w momencie formalnego wykonania zadania. Może ona obejmować obowiązek monitorowania przewidywalnych konsekwencji, reagowania na ujawnione błędy i naprawiania szkód w zakresie wyznaczonym przez normy prawne i moralne. Nie oznacza to jednak, że twórca odpowiada za każdą późniejszą decyzję innych osób – wymagałoby to przypisania mu kontroli, której po prostu nie posiada. Należy jednak wyraźnie odróżnić realne granice odpowiedzialności od wygodnych prób ograniczania jej wyłącznie do momentu przekazania produktu, gdy dalsze skutki stają się dla organizacji mniej widoczne.

Jedenasty etap, Persist, ujawnia napięcie między wytrwałością a zdolnością do krytycznego rozpoznawania granic dalszego działania. W języku potocznym wytrwałość często utożsamia się z nieustannym trwaniem przy obranej strategii, niezależnie od trudności czy nowych informacji. Z perspektywy nauk o organizacji takie podejście jest problematyczne; może prowadzić do eskalacji zaangażowania i zwiększania nakładów na przedsięwzięcie, którego oczekiwana wartość nie uzasadnia już kontynuacji.

Właściwa wytrwałość powinna zatem oznaczać odpowiedzialne dążenie do celu, a nie bezwarunkowe podtrzymywanie raz wybranych instrumentów. Organizacja może pozostać przy

dążeniu do lepszej ochrony pracowników, jednocześnie modyfikując projekt regulacyjny po uzyskaniu wiarygodnej opinii prawnej. Przedsiębiorstwo może utrzymać strategiczny cel poprawy jakości produktu, zmieniając przy tym technologię lub model organizacji procesu. Z kolei instytucja publiczna może dążyć do zwiększenia dostępności usług, rezygnując z interwencji, która w praktyce generuje nieuzasadnione koszty lub pogarsza sytuację odbiorców.

Wytrwałość nie powinna więc oznaczać odporności na wiedzę, lecz zdolność do kontynuowania odpowiedzialnego działania mimo konieczności wielokrotnego korygowania jego formy. Kluczowe jest tu rozróżnienie między zmianą taktyki a zmianą celu oraz otwartość na podważenie zasadności samego celu. W wielu przypadkach korekta instrumentów wystarcza, gdyż wartości nadrzędne pozostają aktualne, a nowe dane wskazują jedynie na nieskuteczność metody. Bywają jednak sytuacje, w których poznanie rzeczywistych konsekwencji wymusza przekształcenie całej hierarchii celów.

Organizacja może odkryć, że pierwotny rezultat nie odpowiada potrzebom odbiorców lub jego osiągnięcie wymagałoby nieproporcjonalnych kosztów społecznych. Przedsiębiorstwo może uznać, że rozwijany produkt nie ma wystarczającego uzasadnienia gospodarczego, nawet jeśli technicznie dałoby się go ukończyć. Instytucja publiczna zaś może stwierdzić, że przyjęty wskaźnik efektywności zniekształca wartość, której miał służyć. W takich okolicznościach konsekwentne trwanie przy pierwotnym celu przestaje być przejawem dojrzałości, a staje się formą instytucjonalnego dogmatyzmu. Właściwa wytrwałość musi zatem wynikać z hierarchii wartości podlegającej racjonalnemu uzasadnieniu, a nie z przekonania, że raz sformułowany plan uzyskuje trwałą nietykalność.

Odróżnienie racjonalnej wytrwałości od eskalacji zaangażowania

Z perspektywy psychologii decyzji niezwykle użyteczne jest pojęcie eskalacji zaangażowania, którego podstawy badawcze rozwijano między innymi w pracach Barry'ego Stawa. Mechanizm ten uruchamia się, gdy uczestnik kontynuuje przedsięwzięcie mimo niekorzystnych informacji o jego przyszłych rezultatach – dzieje się tak, ponieważ wcześniejsze decyzje, poniesione nakłady i potrzeba ochrony reputacji zniekształcają ocenę dostępnych alternatyw. Kluczowe jest tu odróżnienie racjonalnego uwzględniania przyszłych kosztów zmiany od błędnego traktowania kosztów utopionych jako argumentu za dalszym inwestowaniem. Organizacja może zasadnie kontynuować trudny projekt, jeśli oczekiwana wartość jego ukończenia przewyższa koszty konieczne do poniesienia od aktualnego momentu. Nie powinna jednak uznawać dotychczasowych

nakładów za samoistny powód dalszego zaangażowania, gdyż zasoby te zostały już zużyte niezależnie od przyszłego wyboru. Właściwa analiza wymaga zatem każdorazowego porównywania alternatyw na podstawie ich przewidywanych konsekwencji, z uwzględnieniem realnych możliwości odzyskania części zasobów i kosztów zamknięcia projektu.

W ten sposób wytrwałość zostaje oddzielona od niezdolności do przyjęcia wcześniejszego błędu. Interesującą metodą ograniczania tego ryzyka jest wcześniejsze ustalanie kryteriów kontynuacji i zakończenia przedsięwzięcia. Organizacja może zdefiniować, jakie rezultaty powinny zostać osiągnięte po konkretnym etapie, jaki poziom kosztów pozostaje dopuszczalny i jakie nowe informacje uzasadniałyby zmianę strategii. Takie kryteria nie eliminują potrzeby bieżącej oceny – warunki zewnętrzne mogą przecież ulec zmianie – ale ograniczają pokusę dowolnego dostosowywania oczekiwań do kolejnych niepowodzeń. Istotne jest przy tym odróżnienie progów decyzyjnych od bezwarunkowych ultimatum; ich funkcją powinno być organizowanie refleksji, a nie zastępowanie jej automatyzmem.

Jeśli projekt nie osiąga zaplanowanego rezultatu, należy ustalić, czy przyczyną jest błędna teoria zmiany, niska jakość wykonania, zmiana otoczenia czy nieodpowiedni pomiar. Dopiero taka analiza pozwala rozstrzygnąć, czy uzasadnione jest zwiększenie zasobów, modyfikacja instrumentu, ponowne zdefiniowanie problemu, czy całkowite zakończenie działań. W ekonomii eksperymentowania i teorii sekwencyjnego podejmowania decyzji problem ten sprowadza się do wyboru między dalszym pozyskiwaniem informacji a wykorzystaniem wiedzy już dostępnej. Każda kolejna próba może pogłębić rozpoznanie właściwości rozwiązania, ale pochłania czas i zasoby, które mogłyby zostać przeznaczone na inne cele. Decyzja zależy od prawdopodobieństwa uzyskania danych zdolnych zmienić przyszły wybór oraz od wartości potencjalnej poprawy. Jeżeli nowe dane mogą istotnie ograniczyć niepewność dotyczącą kosztownej i trudno odwracalnej decyzji, dalsze badanie ma wysoką wartość. Jeśli jednak kolejne analizy nie zmieniają oceny alternatyw, ich kontynuacja prowadzi do nieuzasadnionego opóźnienia. W tym punkcie teoria prokrastynacji spotyka się z ekonomiczną teorią wartości informacji: odroczenie może mieć uzasadnienie poznawcze, ale może też służyć jako tarcza przed odpowiedzialnością za wybór.

Właściwe rozróżnienie wymaga wskazania, jakie konkretne dane są niezbędne i dlaczego ich uzyskanie powinno wpłynąć na późniejsze rozstrzygnięcie. Równie ważna jest potrzeba odróżnienia wytrwałości indywidualnej od instytucjonalnej. Człowiek może wykazywać wysoką motywację i gotowość do ponoszenia kosztów, lecz trwałość przedsięwzięcia nie powinna zależeć wyłącznie od obecności jednej osoby. Organizacja może rozwijać mechanizmy gromadzenia wiedzy, przekazywania kompetencji i rozdzielania obowiązków, dzięki którym ciągłość działania zostaje zachowana mimo zmian personalnych. Z punktu widzenia teorii instytucjonalnej kluczowe jest

przejście od przywództwa heroicznego do architektury zdolności zbiorowej, w której odpowiednie rezultaty mogą być uzyskiwane przez kolejnych uczestników. Nie oznacza to zanegowania wartości indywidualnego lidera – jego kompetencje i odpowiedzialność są często niezbędne w fazie inicjowania zmiany. Wskazuje jednak na konieczność przekształcania wiedzy i doświadczenia w reguły, procedury oraz relacje, które pozwolą organizacji funkcjonować bez potrzeby nieustannego kompensowania jej niedoskonałości nadzwyczajnym wysiłkiem pojedynczego człowieka.

Metoda Unknotted jako system zobowiązań epistemicznych i operacyjnych

W tym świetle jedenaście etapów Unknotted nie powinno być interpretowanych jako sztywna sekwencja, w której zakończenie jednej fazy raz na zawsze eliminuje potrzebę ponownego rozpatrywania wcześniejszych założeń. Proces rzeczywistego rozwiązywania problemów ma zazwyczaj charakter iteracyjny; wykonanie konkretnej interwencji może bowiem ujawnić nowe informacje o systemie, a zmiana warunków otoczenia może przekształcić zbiór dostępnych alternatyw. Organizacja może rozpocząć od właściwie zdefiniowanego problemu, by po przeprowadzeniu eksperymentu stwierdzić, że pierwotna definicja pomijała istotny aspekt doświadczeń odbiorców. Może rozpoznać ukryte zobowiązanie, które początkowo wydawało się psychologicznym źródłem oporu, a następnie odkryć, że kluczowa jest rzeczywista nierównowaga zasobów. Może również zbudować spójną teorię zmiany, która będzie wymagała modyfikacji po uzyskaniu informacji o niezamierzonych konsekwencjach interwencji.

W każdym z tych przypadków powrót do wcześniejszego etapu nie jest automatycznie niepowodzeniem, lecz może stanowić konieczny element odpowiedzialnego uczenia się. Należy jednak dopilnować, aby iteracyjność nie stała się uzasadnieniem dla niekończącego się przygotowania, w którym każdy nowy problem prowadzi do restartu procesu bez rzeczywistego postępu. Tutaj autor proponuje pogłębioną interpretację Unknotted jako systemu kolejnych zobowiązań epistemicznych i operacyjnych. Nazwanie problemu zobowiązuje uczestników do wskazania rzeczywistego przedmiotu zmiany i uzasadnienia jego znaczenia. Rozpoznanie systemu wymaga przedstawienia hipotez dotyczących reguł oraz zależności przyczynowych. Ujawnienie uwikłań prowadzi do krytycznej analizy konfliktów celów, lecz nie uprawnia do arbitralnego przypisywania ukrytych motywacji. Przyjęcie ograniczeń oznacza określenie rzeczywistego zbioru możliwych działań i konsekwencji nieuniknionych kompromisów. Uznanie sytuacji wymaga odróżnienia faktów od życzeń oraz kontroli bezpośredniej od wpływu pośredniego. Prawdomówność zobowiązuje do jawnego przedstawiania niepewności, interesów i ograniczeń

własnej wiedzy. Teoria zmiany wymaga wskazania mechanizmu prowadzącego od działania do rezultatu.

Empatia praktyczna nakazuje uwzględnianie rzeczywistych potrzeb i doświadczeń odbiorców. Organizowanie współuczestników dotyczy tworzenia zdolności zbiorowej, której zakres odpowiada wymaganiom przedsięwzięcia. Dostarczenie pracy oznacza poddanie rozwiązania praktycznej ocenie przy zachowaniu odpowiednich gwarancji, natomiast wytrwałość wymaga kontynuowania uzasadnionych działań bez zamykania możliwości krytycznej korekty. Każdy z tych elementów ma odmienny sens metodologiczny, ale ich połączenie pozwala ograniczać błędy pojawiające się na styku wiedzy, decyzji i wykonania. Wartość takiej interpretacji tkwi w możliwości odróżniania etapów, których niedostateczna realizacja prowadzi do różnych rodzajów niepowodzenia. Projekt może być przygotowany na podstawie błędnej definicji problemu, mimo że jego techniczne wykonanie pozostaje doskonałe. Może posiadać trafną diagnozę systemową, lecz nie uwzględniać konfliktów interesów uniemożliwiających współdziałanie. Teoria zmiany może zostać poprawnie skonstruowana, ale jej wdrożenie może okazać się nieskuteczne z powodu niewystarczających zasobów. Organizacja może osiągać rezultaty bezpośrednie, nie posiadając jednak modelu pozwalającego wykazać ich związek z celem nadrzędnym.

Może wreszcie uzyskiwać poprawę mierzalnych wskaźników, naruszając jednocześnie podstawowe wymagania prawne albo moralne. W każdym z tych przypadków konieczny jest odmienny sposób interwencji naprawczej. Niebezpieczne byłoby zatem traktowanie jedenastu etapów jako formalnej listy czynności, których samo odnotowanie wystarcza do uznania przedsięwzięcia za profesjonalnie przygotowane. Ich rzeczywista wartość zależy od jakości rozstrzygnięć podejmowanych wewnątrz poszczególnych faz. Właściwa integracja modelu z dorobkiem nauk empirycznych wymaga również uwzględnienia niejednakowego charakteru problemów. W sytuacjach stosunkowo prostych rozbudowana procedura może generować koszty nieproporcjonalne do wartości dodatkowej analizy.

Jeśli przyczyna trudności jest dobrze rozpoznana, a sposób jej usunięcia sprawdzony i bezpieczny, właściwe działanie polega na konsekwentnym zastosowaniu istniejącego standardu. W problemach skomplikowanych kluczowa jest specjalistyczna diagnoza i koordynacja wielu komponentów, choć relacje przyczynowe mogą pozostawać dostatecznie stabilne, by umożliwić ich szczegółowe modelowanie. W problemach złożonych większej wagi nabierają adaptacja uczestników, sprzężenia zwrotne i ryzyko powstawania niezamierzonych rezultatów. Istotne jest zatem zachowanie proporcjonalności między intensywnością procedury poznawczej a charakterem niepewności i ryzyka. Nie każdy problem wymaga wielomiesięcznej analizy, ale nie każdy może zostać rozwiązany przez natychmiastową decyzję opartą na intuicji. Właściwa metodologia powinna umożliwiać

określanie zakresu przygotowania zgodnie z rzeczywistymi wymaganiami zadania, zamiast mechanicznego stosowania identycznego schematu do wszystkich sytuacji. Interesujące pozostaje w tym miejscu rozróżnienie między modelem działania przeznaczonym dla pojedynczego człowieka a procedurą stosowaną przez instytucję publiczną albo organizację gospodarczą. Człowiek może samodzielnie uznać określone ryzyko za dopuszczalne, jeżeli jego konsekwencje dotyczą przede wszystkim własnej sytuacji i nie naruszają praw innych osób.

Zakres sprawczości i granice optymalizacji metody

Instytucja wykonująca zadania publiczne musi uwzględniać obowiązujące kompetencje, wymogi proceduralne, odpowiedzialność za środki publiczne oraz ochronę interesów osób, które nie uczestniczyły bezpośrednio w projektowaniu przedsięwzięcia. Przedsiębiorstwo może podejmować decyzje strategiczne w granicach własnej autonomii gospodarczej, lecz jego działania pozostają związane z prawami kontrahentów, pracowników i odbiorców.

Organizacja społeczna może proponować reformy, jednak ich realizacja zależy od procesu instytucjonalnego, którego wyniku nie jest w stanie jednostronnie zagwarantować. W tym ujęciu metoda Unknotted wymaga dostosowania nie tylko do złożoności problemu, ale również do źródła legitymacji podmiotu oraz zakresu odpowiedzialności za konsekwencje działania. Szczególną wartość zyskuje zatem możliwość wykorzystania modelu jako narzędzia diagnozy wielopoziomowej, w której każdy etap obejmuje pytanie o rzeczywistą relację między kompetencją, obowiązkiem a dostępną możliwością działania.

Przedsiębiorca może posiadać kompetencję do modyfikowania określonego procesu, nie mając jednocześnie wpływu na obowiązującą regulację prawną. Organizacja zawodowa może reprezentować interesy członków i prowadzić rokowania, lecz nie może samodzielnie rozstrzygać o zmianie przepisów powszechnie obowiązujących. Fundacja może przygotowywać analizy i petycje, ale przyjęcie postulowanych zmian należy do organów posiadających właściwe uprawnienia. Organ publiczny z kolei może posiadać kompetencję do wydania rozstrzygnięcia, nie dysponując jednocześnie dostateczną wiedzą o rzeczywistych konsekwencjach stosowania obowiązujących reguł. W każdym przypadku skuteczność wymaga połączenia wiedzy i instrumentów z rzeczywistym zakresem sprawczości. Szczególnie niebezpieczne pozostaje przypisywanie pełnej odpowiedzialności za rezultat podmiotowi, który posiada jedynie możliwość oddziaływania pośredniego, ponieważ prowadziłoby to do mylenia jakości działania z możliwością zagwarantowania decyzji podejmowanej przez innych uczestników systemu.

Rekonstrukcja Unknotted ujawnia konieczność zachowania jeszcze jednej granicy: nie każdy problem może być rozwiązany przez techniczne zwiększenie sprawności, ponieważ niektóre konflikty dotyczą wartości, których wzajemnej niewspółmierności nie da się usunąć przez dalszą optymalizację. Organizacja może potrzebować rozstrzygnięcia pomiędzy częściowo sprzecznymi interesami uczestników, z których wszystkie pozostają moralnie istotne. Państwo może natomiast rozpatrywać konflikt między ochroną autonomii a potrzebą ograniczania określonego ryzyka społecznego.

Przedsiębiorstwo może podejmować decyzje dotyczące podziału korzyści i kosztów, których skutki dla odmiennych grup nie dają się sprowadzić do jednej wielkości ekonomicznej. W takich przypadkach dodatkowa wiedza może zmniejszać niepewność dotyczącą konsekwencji, ale nie musi eliminować różnicy w hierarchii wartości. Szczególnego znaczenia nabierają wówczas prawidłowe procedury uzasadniania decyzji, reprezentacji interesów i ochrony osób ponoszących niekorzystne skutki rozstrzygnięcia. Właściwe rozwiązanie nie zawsze oznacza rezultat, w którym wszyscy uczestnicy uzyskują pełną realizację własnych oczekiwań; może ono oznaczać decyzję sprawiedliwie uzasadnioną, podjętą przy zachowaniu odpowiednich gwarancji i świadomości rzeczywistych kosztów. To właśnie na tym poziomie praktyczna heurystyka Godina osiąga swoją najważniejszą granicę metodologiczną.

Konieczność przejścia od intuicyjnej metafory do rygorystycznej analizy empirycznej

Można rozpoznać problem, usunąć pozorne ograniczenia, zbudować koalicję i dostarczyć rozwiązanie, a mimo to nie uzyskać pełnej zgodności między skutecznością gospodarczą, sprawiedliwością podziału, autonomią uczestników a trwałością systemową. Próba jednoczesnej maksymalizacji wszystkich tych wartości mogłaby prowadzić do powrotu pierwotnego uwikłania, w którym oczekuje się rozwiązania pozbawionego kosztów i konfliktów.

Właściwa procedura wymaga zatem nie tylko zdolności wyboru, ale i moralnej gotowości do uznania jego konsekwencji. Kluczowe jest tu odróżnienie kompromisu koniecznego od takiego, który wynika z niedostatecznej wiedzy lub nieuzasadnionej presji silniejszego uczestnika. W pierwszym przypadku rozstrzygnięcie może być uzasadnione mimo rzeczywistej straty jednej z wartości; w drugim – dalsza analiza lub zmiana struktury negocjacji może doprowadzić do bardziej sprawiedliwego rozwiązania. Nie wolno więc utożsamiać dojrzałości decyzyjnej z bezwarunkową szybkością wyboru, gdyż niektóre decyzje wymagają szczególnie starannego rozpoznania interesów osób, które będą ponosić ich skutki.

Zestawienie modelu z teorią systemów pozwala dostrzec, że źródłem uporczywego problemu może być nie tylko pojedyncza ukryta szpilka, ale i sposób, w jaki organizacja definiuje własną odpowiedzialność oraz ocenia rezultaty. Instytucja może stosować poprawne procedury, lecz mierzyć sukces w sposób sprzeczny z rzeczywistą misją. Organizacja może skutecznie mobilizować uczestników, nie posiadając jednak mechanizmu odróżniania wpływu rzeczywistego od symbolicznego. Przedsiębiorstwo z kolei może rozwijać kulturę innowacyjności, jednocześnie utrzymując system bodźców premiujący zachowawczość.

W takich przypadkach niewidoczna blokada występuje na poziomie celu, reguł lub przepływu informacji, a jej rozpoznanie wymaga analizy wielopoziomowej. Cenne jest wówczas połączenie heurystyki Unknotted z koncepcją miejsc interwencji Donelli Meadows, co pozwala określić, czy zmiana dotyczy jedynie pojedynczego parametru, czy rzeczywiście przekształca mechanizm odpowiedzialny za reprodukcję problemu. Nie należy jednak uznawać każdej głębokiej reformy systemowej za rozwiązanie bardziej wartościowe niż ograniczona interwencja lokalna. Osoba doświadczająca konkretnej szkody może potrzebować natychmiastowej pomocy, której moralnego znaczenia nie można zawiesić do czasu zakończenia długotrwałej rekonstrukcji instytucji. Przedsiębiorstwo może skutecznie ograniczyć problem operacyjny bez przekształcania całej struktury zarządzania, a instytucja poprawić dostępność informacji, nawet gdy szersza reforma systemu prawnego pozostaje przedmiotem debaty.

Spójna architektura działania powinna łączyć interwencje doraźne, zapobiegawcze i systemowe, przy zachowaniu świadomości ich odmiennych funkcji. Działania ograniczające konsekwencje problemu nie mogą być automatycznie przedstawiane jako usunięcie jego przyczyn, podobnie jak perspektywa przyszłej reformy nie może służyć uzasadnianiu bierności wobec potrzeb możliwych do zaspokojenia już teraz. W tym sensie kryje się najgłębsza intuicja metody Unknotted: rozwiązywanie problemów nie polega na zwiększaniu nacisku na widoczne trudności, lecz na rozpoznaniu struktury, w której wysiłek jest niewspółmierny do rezultatu.

Naukowa rekonstrukcja tej intuicji prowadzi jednak do wniosku bardziej wymagającego niż proste poszukiwanie ukrytej szpilki. Czasem rzeczywiście istnieje jedno błędne założenie, którego zakwestionowanie otwiera drogę do zmiany. W innych przypadkach problem wynika z wielu współzależnych mechanizmów, których przekształcenie wymaga koordynacji i czasu. Niektóre ograniczenia są niezmienne w aktualnych warunkach, choć ich skutki można łagodzić poprzez adaptację; inne zaś są konstrukcjami instytucjonalnymi, których trwałość wynika z historycznych interesów.

Metafora może zatem kierować uwagę ku trafnym pytaniom, ale nie powinna zastępować empirycznej analizy rodzaju problemu. Taka interpretacja prowadzi do istotnego zadania

badawczego: sprawdzenia, jak te mechanizmy funkcjonują w rzeczywistych przedsięwzięciach, w których próbowano przekształcać utrwalone ograniczenia społeczne, gospodarcze i instytucjonalne. Analiza przypadku pozwala rozpoznać, jak zdefiniowano problem, jakie zasoby i interesy wpływały na pole manewru, jaką teorię zmiany przyjęto oraz czy rezultaty potwierdziły przewidywania. Kluczowe jest porównanie sukcesów z przypadkami, w których podobne instrumenty zawiodły. Bez tego istnieje ryzyko selekcji przykładów pod tezę, co prowadzi do błędnego przekonania o niezawodności metody. Rzetelna analiza empiryczna musi uwzględniać przypadki negatywne, alternatywne wyjaśnienia oraz różnice w warunkach instytucjonalnych. Szczególnie wartościowym przedmiotem dalszych badań pozostają przedsięwzięcia łączące wiedzę specjalistyczną z doświadczeniem lokalnym i zdolnością organizowania uczestników wokół konkretnego działania.

Weryfikacja empiryczna jako warunek trwałości rozwiązań

Działalność Paula Farmera pozwala dostrzec relację między skutecznością medyczną a społecznymi warunkami dostępu do leczenia. Z kolei inicjatywy organizowania wspólnych przejazdów dzieci do szkół, rozwijane m.in. przez Sama Balto, umożliwiają badanie możliwości przekształcenia indywidualnego problemu transportowego w przedsięwzięcie o charakterze wspólnotowym. Spory o cele sportu dziecięcego ujawniają natomiast napięcie między rozwojem uczestników a systemem nagród premiującym prestiż i krótkookresowe zwycięstwa, podczas gdy działania dotyczące powtarzalnych szkód powodziowych mogą służyć analizie konfliktu między doraźną pomocą a trwałym ograniczaniem ekspozycji na ryzyko.

Każdy z tych przypadków wymaga jednak niezależnego ustalenia faktów, kontekstu i rzeczywistych rezultatów, aby nie został sprowadzony do ilustracyjnej anegdoty potwierdzającej wcześniej przyjętą tezę. Odrębną wartość poznawczą mają także inicjatywy organizacji obywatelskich i zawodowych, które formułują diagnozy, przygotowują propozycje regulacyjne, reprezentują interesy i dokumentują odpowiedzi instytucji publicznych. Ich analiza pozwala rozróżnić skuteczność poznawczą (prawidłowe rozpoznanie problemu), organizacyjną (mobilizowanie zasobów) oraz instytucjonalną, wymagającą rzeczywistego wpływu na decyzje i warunki działania.

Warto zauważyć, że inicjatywa może posiadać wysoką wartość merytoryczną, nawet jeśli nie doprowadziła do przyjęcia postulowanego rozwiązania; nie należy jednak wnioskować, że samo przygotowanie wartościowego dokumentu jest wystarczającym dowodem społecznego oddziaływania. Rzeczywista ocena wymaga badania sposobu wykorzystania wiedzy przez odbiorców, reakcji adresatów, możliwości ponownego zastosowania argumentacji oraz

konsekwencji późniejszych decyzji. Działalność społeczna może być zatem traktowana jako szczególne środowisko weryfikowania teorii zmiany, pod warunkiem zachowania rzetelnej dokumentacji i gotowości do przedstawiania również rezultatów niekorzystnych dla inicjatorów. Dalsza analiza empiryczna powinna umożliwić przejście od modelu normatywno-metodologicznego do porównania rzeczywistych konfiguracji mechanizmów społecznych.

Nie wystarczy wskazać, że dany uczestnik odznaczał się wytrwałością, empatią czy zdolnością mobilizacyjną, gdyż podobne cechy mogą występować również w przedsięwzięciach nieskutecznych. Konieczne jest ustalenie, w jakich warunkach kompetencje te zyskały znaczenie przyczynowe, jakie instytucje umożliwiły wykorzystanie rezultatów i jakie ograniczenia zostały rzeczywiście zniesione. Kluczowe będzie także rozpoznanie kosztów ponoszonych przez uczestników oraz sprawdzenie, czy rozwiązanie pozostało skuteczne po zakończeniu okresu nadzwyczajnego zaangażowania inicjatorów. Dopiero taka analiza pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy rozplątanie określonego węzła oznaczało trwałe przekształcenie mechanizmu problemu, czy jedynie przejściowe ograniczenie jego widocznych konsekwencji.

> Czy rozplątanie węzła problemu jest aktem technicznej optymalizacji, czy raczej moralną odwagą do uznania, że niektóre konflikty wartości są nierozwiązywalne? Ostatecznie sukces nie mierzy się brakiem oporu, lecz zdolnością do trwania w działaniu przy jednoczesnej pokorze wobec wiedzy, która może zmusić nas do porzucenia pierwotnego celu. Pytanie brzmi: czy potrafimy odróżnić racjonalną wytrwałość od instytucjonalnego dogmatyzmu, który każe nam inwestować w błędy tylko dlatego, że są one już kosztowne?

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960 r.) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i ekspert ds. marketingu. Uzyskał licencjat z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Godin założył kilka przedsiębiorstw, w tym Yoyodyne, jedną z pierwszych firm zajmujących się cyfrowym marketingiem bezpośrednim, przejętą przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Stworzył również internetowe warsztaty altMBA i założył sieć podcastów Akimbo. Godin jest najbardziej znany z pionierskiej koncepcji marketingu za przyzwoleniem, która promowała pełne szacunku, przewidywalne i istotne zaangażowanie konsumenta zamiast masowego przerywania. Jest płodnym pisarzem i mówcą, autorem ponad dwudziestu bestsellerów na temat marketingu, przywództwa i zmian, a w 2018 roku został wprowadzony do Galerii Sław Marketingu Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and marketing expert. He earned a bachelor's degree in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from the Stanford Graduate School of Business. Godin founded several business ventures, including Yoyodyne, an early digital direct-marketing firm acquired by Yahoo! in 1998, where he subsequently served as Vice President of Direct Marketing. He also created the altMBA online workshop and founded the Akimbo podcast network. Godin is best known for pioneering the concept of permission marketing, which advocated for respectful, anticipated, and relevant consumer engagement instead of mass interruption. A prolific writer and keynote speaker, he has authored more than twenty bestselling books on marketing, leadership, and change, and was inducted into the American Marketing Association's Marketing Hall of Fame in 2018.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

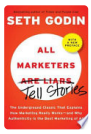
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

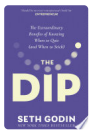
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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] "Probabilistic Reasoning in Intelligent Systems"

Judea Pearl

2014 | Elsevier | ISBN: 9780080514895



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

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[9] "Getting Haiti Right This Time"

Paul Farmer



[10] **"How Do Behavior Science Interventions to Reduce Environmental Impacts Work in The Real World?"**

Christian Andreas Klöckner, Jens Røyrvik, Giuseppe Carrus , Michael Niederkofler

2025 | Frontiers Media SA | ISBN: 9782832571514

[11] **"Causal Analysis"**

Lawrence R. James, Stanley A. Mulaik, Jeanne M. Brett

1982 | SAGE Publications, Incorporated | ISBN: 9780803918689

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Probabilistic Reasoning in Intelligent Systems: Networks of Plausible Inference"**

Judea Pearl

1988

Źródło

[2] **"Causal Diagrams for Epidemiologic Research"**

Sander Greenland, Judea Pearl, James M. Robins

1999 | Epidemiology | DOI: 10.1097/00001648-199901000-00008

Źródło

[3] **"Causal Diagrams for Empirical Research"**

Judea Pearl

1995 | Biometrika | DOI: 10.1093/biomet/82.4.669

Źródło

[4] **"Causal inference in statistics: An overview"**

Judea Pearl

2009 | Statistics Surveys | DOI: 10.1214/09-ss057

Źródło

[5] **"Psychological Safety: Lost and Regained Over Time"**

Derrick P. Bransby, Michaela J. Kerrissey, A. Edmondson

2023 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2023.13660abstract

Źródło

[6] **"Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis"**

Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392337

Źródło

[7] **"Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action"**

Barry M. Staw

1976 | Organizational Behavior and Human Performance | DOI: 10.1016/0030-5073(76)90005-2

Źródło

[8] **"The Escalation of Commitment To a Course of Action"**

Barry M. Staw

1981 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1981.4285694

Źródło

[9] **"The escalation of commitment: An update and appraisal"**

Barry M. Staw

1996 | Organizational Decision Making | DOI: 10.1017/cbo9780511584169.011

Źródło

[10] **"Anatomy of a Competition: Urban Design for Milwaukee's Lakefront"**

Lawrence P. Witzling, W. Paul Farmer

1982 | UWM Digital Commons (University of Wisconsin–Milwaukee)

Źródło

[11] **"Remaking Post-Industrial Cities: Lessons From North America and Europe, edited by Donald K. Carter"**

W. Paul Farmer

2017 | Journal of the American Planning Association | DOI: 10.1080/01944363.2017.1323514

Źródło

[12] **"Alexander Garvin. (2013).The Planning Game: Lessons From Great Cities. New York, NY: W. W. Norton & Company. 224 pages. $59.95 (hardcover)."**

W. Paul Farmer

2015 | Journal of the American Planning Association | DOI: 10.1080/01944363.2015.1077075

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: 2a25c8fb-3c70-4ba0-b7a8-d6d0009a854f