Etyka godności i odpowiedzialności w procesie rozwiązywania problemów na podstawie książki Setha Godina The Knot Problems Can Be Solved



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje relację między skutecznością w rozwiązywaniu problemów a zachowaniem godności uczestników procesu. Autor argumentuje, że sukces mierzony jedynie wskaźnikami jest niepełny, jeśli opiera się na instrumentalizacji ludzi lub ich upokarzaniu. Kluczowym elementem jest koncepcja 'grace', która pozwala oddzielić negatywną ocenę czynu od wartości osoby, umożliwiając naprawienie szkód bez trwałej utraty statusu moralnego sprawcy. Wykorzystując perspektywy Kanta, teorii uznania oraz etyki troski, artykuł wskazuje, że traktowanie człowieka jako celu, a nie środka, jest fundamentem trwałych i etycznych rozwiązań społecznych. Podejście to przekształca techniczny proces naprawczy w proces budowania odpowiedzialności i podmiotowości.

The text analyzes the relationship between effectiveness in problem-solving and preserving the dignity of the process participants. The author argues that success measured solely by indicators is incomplete if it relies on the instrumentalization or humiliation of people. A key element is the concept of 'grace,' which allows for the separation of a negative assessment of an act from the value of the person, enabling the repair of damages without a permanent loss of the perpetrator's moral status. Utilizing perspectives from Kant, recognition theory, and the ethics of care, the article indicates that treating a human being as an end, rather than a means, is the foundation of sustainable and ethical social solutions. This approach transforms a technical restorative process into a process of building responsibility and agency.

Artykuł stawia tezę, że prawdziwa skuteczność w rozwiązywaniu problemów społecznych i organizacyjnych jest niemożliwa bez integracji technicznej sprawności z etyką uznania i ochrony godności ludzkiej. Autor argumentuje, że dążenie do celu nie może usprawiedliwiać instrumentalizacji człowieka ani dehumanizacji uczestników procesu naprawczego. Wykorzystując dorobek filozofii (Kant, Honneth, Arendt) oraz psychologii emocji moralnych, tekst dowodzi, że rozliczenie z błędów musi być oddzielone od całkowitego potępienia osoby; tylko w przestrzeni, gdzie uznanie niepowodzenia nie oznacza utraty statusu moralnego, możliwa jest rzeczywista odpowiedzialność i reintegracja. Kluczowym elementem tej architektury jest koncepcja 'grace' (łaski), rozumianej nie jako pobłażliwość, lecz jako normatywny warunek dojrzałego rozwiązywania uwikłań. W ten sposób autor proponuje syntezę sprawiedliwości proceduralnej z etyką troski, sugerując, że jedynym trwałym rozwiązaniem problemów jest takie, które przywraca podmiotowość wszystkim stronom, przekształcając destrukcyjny konflikt w proces poznawczy i naprawczy.

SŁOWA KLUCZOWE

etyka godności | odpowiedzialne rozwiązywanie problemów | The Knot Problems Can Be Solved | przyrodzona godność człowieka | teoria uznania Axela Honnetha | niesprawiedliwość epistemiczna | etyka troski Carol Gilligan | model Unknotted | sprawiedliwość proceduralna | podmiotowość moralna | koncepcja grace | instrumentalizacja człowieka | równorzędne uczestnictwo Nancy Fraser | analiza przyczynowa problemów | filozofia osoby

Skuteczność działań nie może wykluczać godności

Godność w świecie sporów – etyka uznania, filozofia troski, psychologia winy i wstydu oraz granice przebaczenia w odpowiedzialnym rozwiązywaniu problemów

Zdolności do przekształcania rzeczywistości społecznej nie można oceniać wyłącznie przez pryzmat skali mobilizowanych zasobów, skuteczności instrumentów instytucjonalnych czy stopnia realizacji przyjętych celów. Każde działanie zbiorowe odbywa się bowiem w przestrzeni relacji między osobami posiadającymi własną godność, odmienną biografię, niejednakowe możliwości sprawcze oraz uzasadnione oczekiwania co do sposobu traktowania.

Można wyobrazić sobie przedsięwzięcie, które przynosi korzystne rezultaty gospodarcze, lecz jego realizacja opiera się na systematycznym upokarzaniu części uczestników, ograniczaniu ich autonomii lub wykorzystywaniu szczególnej zależności ekonomicznej. Podobnie możliwa jest reforma instytucjonalna, która formalnie zwiększa efektywność postępowania, a jednocześnie pozbawia zainteresowane osoby realnej możliwości przedstawiania własnego stanowiska i kwestionowania decyzji.

Godność i grace jako fundamenty etycznego rozwiązywania problemów

W takich przypadkach sama poprawa określonego wskaźnika nie stanowi wystarczającego uzasadnienia moralnego. Właściwa ocena musi bowiem obejmować zarówno konsekwencje działania, jak i sposób odnoszenia się do podmiotowości osób, których życie zostaje przez nie przekształcone. Zagadnienie to staje się szczególnie istotne w konfliktach społecznych, gdzie dążenie do rozwiązania problemu może stopniowo przeobrazić się w potrzebę moralnego pokonania przeciwnika, a pierwotna troska o sprawiedliwość ustępuje miejsca mechanizmom upokorzenia, odwetu i grupowej rywalizacji o status. Autor książki przywołuje tutaj motyw grace, którego znaczenia nie należy redukować do sentymentalnej pobłażliwości ani bezwarunkowego rezygnowania z odpowiedzialności. W języku etyki można go rozumieć jako postawę umożliwiającą oddzielenie wartości człowieka od negatywnej oceny konkretnego działania, przy jednoczesnym zachowaniu wymagań prawdy, sprawiedliwości i naprawienia szkody. W tym ujęciu łaska nie jest przeciwieństwem wymagającego osądu; rozpoznanie winy może bowiem współistnieć z odmową ostatecznego utożsamiania osoby z jej przewinieniem. Zdolność okazania drugiemu człowiekowi szacunku nie wymaga uznania wszystkich jego przekonań za prawdziwe, podobnie jak gotowość do współdziałania nie oznacza konieczności akceptowania niesprawiedliwych warunków.

Szczególna wartość tej postawy ujawnia się wtedy, gdy rozwiązanie problemu wymaga zmiany zachowania uczestników, a nie ich społecznego wyeliminowania. Aby człowiek mógł przyjąć odpowiedzialność za własne błędy i współtworzyć nowe reguły współpracy, konieczne jest stworzenie warunków, w których uznanie niepowodzenia nie prowadzi automatycznie do trwałej utraty statusu moralnego. Rozwinięcie tej intuicji wymaga jednak przejścia od języka postulatu do aparatu filozofii osoby, teorii uznania, etyki troski, psychologii emocji moralnych i socjologii instytucji. Każda z tych dyscyplin ujmuje inny aspekt problemu.

Filozofia godności wyznacza normatywne granice traktowania człowieka, niezależnie od jego bieżącej użyteczności dla systemu. Teoria uznania pozwala analizować relacje społeczne wpływające

na kształtowanie podmiotowej tożsamości. Etyka troski kieruje uwagę ku zależnościom i konkretnym potrzebom, których nie oddadzą abstrakcyjne kategorie formalnej równości. Psychologia emocji moralnych wyjaśnia z kolei, dlaczego sytuacje odpowiedzialności mogą prowadzić albo do naprawienia szkody, albo do zachowań obronnych. Socjologia instytucji umożliwia natomiast ustalenie, czy procedury organizacyjne sprzyjają rzeczywistej odpowiedzialności, czy raczej utrwalają relacje dominacji i wykluczenia. Połączenie tych perspektyw pozwala zrozumieć, dlaczego etyczna jakość rozwiązywania problemów nie jest jedynie dodatkiem do technicznej skuteczności, lecz współtworzy warunki trwałości uzyskanych rezultatów.

Filozoficznym punktem wyjścia jest klasyczne rozróżnienie między godnością a wartością wymienną, rozwinięte przez Immanuela Kanta w „Uzasadnieniu metafizyki moralności" z 1785 roku. Kantowska formuła człowieczeństwa nakazuje traktować człowieka – zarówno we własnej osobie, jak i w osobie drugiego – zawsze zarazem jako cel, a nigdy jedynie jako środek. To rozstrzygnięcie ma głębokie znaczenie dla teorii organizacji, gdyż pozwala odróżnić dopuszczalne korzystanie z pracy i kompetencji drugiej osoby od instrumentalizacji, która pomija jej status podmiotu zdolnego do samodzielnego rozumowania i moralnego działania. Współpraca gospodarcza z natury obejmuje wzajemne wykorzystywanie umiejętności uczestników, lecz sam ten fakt nie narusza norm etycznych. Problem pojawia się wtedy, gdy człowiek staje się wyłącznie narzędziem wytwarzania rezultatu, a jego podstawowe prawa i uzasadnione interesy tracą znaczenie wobec funkcji produkcyjnej.

Przedsiębiorstwo może oczekiwać rzetelnego wykonywania zadań, ale nie może uzasadniać każdej formy podporządkowania samą potrzebą zwiększenia wydajności. Organizacja społeczna może wymagać zaangażowania w realizację misji, lecz nie powinna traktować poświęcenia uczestników jako zasobu pozostającego poza granicami ich autonomii i bezpieczeństwa. Kantowskie ujęcie nie rozstrzyga automatycznie wszystkich sporów o konkretne prawa i obowiązki, ale ustanawia kluczowe ograniczenie: skuteczność narzędzia nie przesądza o moralnej dopuszczalności sposobu jego wykorzystywania. Technologia może zwiększać efektywność pracy, lecz jej zastosowanie wymaga odrębnej oceny wpływu na prywatność i autonomię. Kampania społeczna może skutecznie zmieniać zachowania odbiorców, ale pozostaje problematyczna, jeśli opiera się na świadomym wprowadzaniu ich w błąd. Procedura dyscyplinarna może zwiększać posłuszeństwo, a jednocześnie naruszać godność uczestników poprzez publiczne upokorzenie lub arbitralne przypisywanie odpowiedzialności.

W każdym z tych przypadków konieczne jest odróżnienie wartości rezultatu od wartości sposobu jego osiągania. Właściwa teoria zmiany społecznej powinna więc uwzględniać normy ograniczające

dostępne instrumenty – nie dlatego, że zawsze zwiększają one krótkookresową wydajność, lecz dlatego, że chronią warunki moralnie uzasadnionej współpracy.

Przyrodzona godność jako fundament podmiotowości niezależny od błędów

W polskim porządku konstytucyjnym szczególne znaczenie ma art. 30 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, zgodnie z którym przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło jego wolności i praw. Taki zapis nadaje godności rangę nadrzędną w strukturze ochrony jednostki, jednak nie oznacza to, że każde odwołanie się do niej automatycznie rozstrzyga konkretny konflikt prawny. Konieczne pozostaje bowiem uwzględnienie pozostałych norm konstytucyjnych, właściwej konstrukcji praw podmiotowych, zasad proporcjonalności oraz orzecznictwa sądów.

Istotne jest przy tym odróżnienie godności jako wartości przyrodzonej od społecznego poczucia własnej wartości, reputacji zawodowej czy prestiżu środowiskowego. Te ostatnie mogą ulegać zmianom pod wpływem zachowań i ocen otoczenia, podczas gdy przyrodzona godność nie jest nagrodą przyznawaną osobie za określone osiągnięcia.

Właśnie ta różnica pozwala uznać, że człowiek może ponosić odpowiedzialność za bezprawne działanie, utracić określone uprawnienie lub podlegać sankcji, nie tracąc przy tym statusu podmiotu, którego podstawowe prawa i człowieczeństwo wymagają ochrony. Z perspektywy filozofii praktycznej rozróżnienie to pozwala uniknąć częstego błędu, jakim jest utożsamianie krytyki konkretnego postępowania z odmową uznania wartości osoby. Pracownik może wykonywać zadanie niezgodnie ze standardami, co uzasadnia krytyczną informację zwrotną, ale nie usprawiedliwia traktowania go jako człowieka pozbawionego kompetencji moralnej czy prawa do szacunku. Przedstawiciel instytucji może podjąć błędną decyzję wymagającą korekty lub naprawienia szkody, lecz sam błąd nie uprawnia do dowolnej degradacji jego statusu osobowego. Podobnie organizacja może sformułować wadliwy postulat legislacyjny i spotkać się z uzasadnioną krytyką ekspercką, nie tracąc automatycznie prawa do zgłaszania nowych inicjatyw. W każdym z tych przypadków konieczne jest zachowanie przestrzeni, w której konkretne twierdzenia i zachowania podlegają rygorystycznej ocenie, ale sama podmiotowość uczestnika nie staje się przedmiotem warunkowego przyznawania lub odbierania uznania. To właśnie ta przestrzeń tworzy warunki do rzeczywistego uczenia się, ponieważ umożliwia człowiekowi zaakceptowanie niepowodzenia bez konieczności obrony całej własnej tożsamości.

Odmienny, choć komplementarny punkt wyjścia proponuje Axel Honneth. Jego teorię uznania należy rozpatrywać nie tylko jako opis psychologicznych potrzeb jednostki, ale przede wszystkim jako próbę rekonstrukcji moralnych podstaw konfliktów społecznych. W pracy Kampf um Anerkennung z 1992 roku (znanej w przekładzie angielskim jako The Struggle for Recognition) Honneth rozwija koncepcję relacji uznania obejmujących więzi emocjonalne, szacunek prawny oraz społeczne docenianie wkładu człowieka. W późniejszym artykule Recognition and Justice: Outline of a Plural Theory of Justice z 2004 roku wskazywał on na znaczenie doświadczeń upokorzenia i lekceważenia jako punktu wyjścia dla teorii sprawiedliwości.

Sprawiedliwość jako synteza uznania i redystrybucji

Warto zauważyć, że naruszenie uznania może wywoływać konflikt niezależny od bezpośredniej wielkości straty materialnej. Człowiek może otrzymywać świadczenie zgodne z formalnie ustalonymi zasadami, a jednocześnie doświadczać niesprawiedliwości, jeśli procedura pozbawia go możliwości przedstawienia własnej sytuacji lub traktuje go jako osobę niezdolną do odpowiedzialnego działania. Z drugiej strony sama deklaracja szacunku nie zastępuje materialnych warunków umożliwiających rzeczywiste korzystanie z praw.

Zastosowanie teorii Honnetha do działalności gospodarczej wymaga rozpoznania złożonej relacji między ekonomiczną wartością pracy, społecznym uznaniem kompetencji a formalnym statusem kontraktowym. Osoba wykonująca usługi w ramach działalności gospodarczej może posiadać pełną autonomię zawodową i znaczną zdolność negocjacyjną, ale może również pozostawać w relacji, w której formalna niezależność nie odpowiada rzeczywistym warunkom pracy. W tym drugim przypadku konflikt może dotyczyć nie tylko poziomu wynagrodzenia, lecz także braku przewidywalności zasad przydzielania zadań, ograniczonej możliwości kwestionowania decyzji oraz społecznego pomijania wkładu wykonawcy. Z perspektywy teorii uznania kluczowe jest to, że możliwość odpowiedzialnego uczestniczenia w relacji gospodarczej zależy również od właściwego traktowania wiedzy, interesów i autonomii drugiej strony. Nie oznacza to, że każda relacja kontraktowa powinna prowadzić do identycznego modelu zarządzania ani że każda różnica uprawnień stanowi naruszenie uznania. Konieczne jest jednak badanie, czy odmienność formalnego statusu jest odpowiednio uzasadniona i czy nie prowadzi do instytucjonalnego wykluczania określonej kategorii osób z możliwości skutecznej ochrony własnych interesów. To właśnie w tym punkcie teoria Honnetha spotyka się z krytyką Nancy Fraser, która wyraźnie rozróżniała niesprawiedliwość ekonomiczną od naruszeń statusu społecznego.

W artykule From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a 'Post-Socialist' Age z 1995 roku Fraser wskazywała, że wymagania redystrybucji i uznania mogą mieć odmienną logikę, choć w rzeczywistych konfliktach często pozostają wzajemnie powiązane. Zwiększenie społecznego uznania określonej grupy nie musi automatycznie prowadzić do poprawy jej położenia materialnego, podobnie jak transfer zasobów nie gwarantuje usunięcia instytucjonalnych wzorców lekceważenia. Istotne jest tu jej późniejsze kryterium równorzędnego uczestnictwa (participatory parity), zgodnie z którym sprawiedliwość wymaga warunków umożliwiających jednostkom udział w życiu społecznym na zasadach odpowiadających ich równemu statusowi. W takim ujęciu godność i uznanie nie mogą być redukowane do korzystnej samooceny człowieka, ponieważ ich instytucjonalne znaczenie dotyczy również rzeczywistego dostępu do zasobów, możliwości wypowiadania się i uczestniczenia w rozstrzygnięciach. Zestawienie Honnetha i Fraser pozwala uniknąć dwóch symetrycznych uproszczeń.

Pierwsze polega na przekonaniu, że wszystkie konflikty społeczne można rozwiązać poprzez bardziej życzliwą komunikację i przyznanie uczestnikom symbolicznego uznania. Drugie sprowadza społeczne doświadczenie niesprawiedliwości wyłącznie do podziału zasobów materialnych, pomijając znaczenie autonomii, statusu i uczestnictwa.

Godność jako uznanie epistemiczne i materialne

Pracownik może potrzebować podwyżki, ale równie mocno prawa do skutecznego zgłaszania zastrzeżeń dotyczących bezpieczeństwa pracy. Osoba korzystająca ze świadczenia publicznego może wymagać wsparcia materialnego, a jednocześnie ochrony przed upokarzającymi procedurami. Uczestnik konfliktu z instytucją może domagać się naprawienia konkretnej szkody, lecz także uznania, że jego doświadczenie jest wiarygodnym źródłem wiedzy o funkcjonowaniu systemu. W każdym z tych przypadków teoria rozwiązywania problemów musi łączyć wymiar dystrybucyjny z relacyjnym; nie wolno zakładać, że poprawa w jednym obszarze automatycznie rekompensuje zaniedbania w drugim.

Szczególnego znaczenia nabiera tu analiza relacji między społecznym uznaniem a konfliktem o interpretację rzeczywistości. Człowiek może czuć, że doświadcza niesprawiedliwości, nie posiadając jednak języka, który pozwoliłby opisać jej mechanizm w kategoriach akceptowanych przez instytucję. Pracownik może dostrzegać naruszenie zasad współpracy, lecz jego relacja zostanie uznana za niewiarygodną, jeśli nie pokrywa się z formalną dokumentacją, którą organizacja przyjmuje za podstawowe źródło informacji.

Obywatel może doświadczać administracyjnego wykluczenia, którego nie potrafi opisać kategoriami z urzędowych formularzy. Wówczas problemem nie jest jedynie emocjonalne poczucie niedocenienia, lecz społecznej dystrybucji uprawnienia do definiowania faktów. Właściwa procedura powinna umożliwiać przedstawienie doświadczenia przez osobę zainteresowaną, choć nie może automatycznie utożsamiać subiektywnego przekonania z pełnym dowodem prawdziwości wszystkich twierdzeń. Uznanie epistemiczne oznacza zatem traktowanie świadectwa jako potencjalnie wartościowego źródła informacji podlegającego rzetelnej analizie, a nie bezwarunkową akceptację każdej interpretacji.

Wątek ten pogłębia Miranda Fricker, która w książce "Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing" z 2007 roku rozwija koncepcję niesprawiedliwości epistemicznej. Autorka odróżnia niesprawiedliwość świadectwa — gdy wiarygodność wypowiedzi zostaje bezpodstawnie obniżona przez uprzedzenia wobec mówiącego — od niesprawiedliwości hermeneutycznej, wynikającej z nierównego dostępu do wspólnych zasobów interpretacyjnych. Rozróżnienie to jest kluczowe dla instytucji, których praca opiera się na wiedzy osób o różnych pozycjach społecznych. Osoba o niskim statusie zawodowym może przekazywać informacje istotne dla bezpieczeństwa organizacji, lecz jej głos zostanie zlekceważony przez nieformalnej hierarchii prestiżu. Jednocześnie instytucja może nie posiadać kategorii pozwalających opisać nową formę zależności gospodarczej, co utrudnia jej rozpoznanie i zakwalifikowanie prawne.

Właściwa odpowiedź wymaga więc zarówno ograniczania uprzedzeń wobec źródeł informacji, jak i rozwijania aparatu pojęciowego do trafniejszego opisu rzeczywistości społecznej. Z tej perspektywy ważna jest działalność organizacji łączących doświadczenie grup zawodowych z wiedzą prawną, socjologiczną i ekonomiczną. Nie wystarczy bowiem reprezentować określonej liczby osób, jeśli ich rzeczywiste przeżycia nie zostaną przełożone na informacje użyteczne w procesach instytucjonalnych. Nie wystarczy też poprawnie sformułowana petycja, jeśli jej diagnoza pomija specyfikę sytuacji osób, których dotyczy reforma. Właściwa architektura reprezentacji wymaga więc nie tylko zbierania opinii, ale rzetelnego opracowywania danych, rozpoznawania rozbieżności stanowisk i badania konsekwencji przyjmowanych rozwiązań.

W ten sposób godność uczestników zyskuje wymiar nie tylko moralny, lecz i epistemiczny: poszanowanie ich podmiotowości ułatwia pozyskiwanie wiedzy, której nie zastąpi sama analiza ekspercka. Nie pomniejsza to wartości weryfikacji naukowej, lecz wskazuje, że jakość procesu poznawczego zależy od tego, kto może wnieść do niego własne doświadczenie. Filozofia uznania wymaga jednak uzupełnienia o analizę zależności; sam status autonomicznego podmiotu nie wyczerpuje warunków ludzkiego funkcjonowania. Przez znaczną część życia korzystamy z pomocy innych, a nasza samodzielność zależy od wieku, zdrowia, sytuacji materialnej czy środowiska. W

takich warunkach zbyt abstrakcyjne rozumienie autonomii prowadzi do pomijania realnych obowiązków wynikających z relacji społecznych. Jednostka może formalnie mieć prawo podjąć decyzję, nie dysponując jednocześnie informacjami i zasobami niezbędnymi do jego realizacji.

Osoba opiekująca się członkiem rodziny może posiadać wolność zawodową, lecz jej realna zdolność korzystania z niej zależy od dostępności usług opiekuńczych i podziału obowiązków w domu. Pracownik może mieć prawo odmówić określonego świadczenia pracy, ale ekonomiczne skutki tej decyzji mogą drastycznie ograniczyć jego praktyczne alternatywy. Teoria godności musi więc obejmować nie tylko zakaz arbitralnego podporządkowywania osoby cudzej woli, lecz także odpowiedzialność za instytucjonalne warunki umożliwiające jej rzeczywistą podmiotowość.

Etyka troski jako dopełnienie sprawiedliwości proceduralnej

Kluczowy jest tutaj dorobek Carol Gilligan, która w książce **In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development** z 1982 roku zakwestionowała ograniczenia dominujących wówczas modeli rozwoju moralnego. Gilligan wskazywała, że koncepcje skupione przede wszystkim na abstrakcyjnych zasadach sprawiedliwości i hierarchii formalnego rozumowania mogą pomijać moralne znaczenie relacji, odpowiedzialności oraz konkretnych okoliczności podejmowania decyzji. Jej krytyka uderzała zwłaszcza w tradycję Lawrence'a Kohlberga, którego model rozwoju moralnego opierał się na specyficznym sposobie oceniania uzasadnień przedstawianych przez badanych. W perspektywie Gilligan wrażliwość na relacje i potrzeby innych nie powinna być uznawana za przejaw niższego poziomu rozwoju moralnego tylko dlatego, że nie przybiera formy abstrakcyjnego rozumowania o prawach. Jednocześnie właściwa interpretacja tej koncepcji nie wymaga uznania, że troska jest biologicznie przypisana kobietom, a sprawiedliwość mężczyznom. Istotna pozostaje krytyka modeli badawczych, które uznały określone doświadczenia społeczne za uniwersalny wzorzec racjonalności moralnej, marginalizując inne sposoby rozpoznawania obowiązków. Etyka troski nie powinna być zatem przeciwstawiana etyce sprawiedliwości w sposób, który prowadziłby do odrzucenia którejkolwiek z tych perspektyw.

Reguły formalne chronią przed arbitralnością, zapewniają przewidywalność i ograniczają zależność jednostki od osobistej życzliwości decydenta. Troska pozwala natomiast dostrzec znaczenie indywidualnych okoliczności, zależności i potrzeb, których nie da się w pełni ująć w abstrakcyjnych kategoriach proceduralnych. Instytucja stosująca wyłącznie jednolite zasady może nie zauważyć szczególnych barier, z jakimi mierzą się osoby w odmiennym położeniu. Z kolei instytucja kierująca się jedynie indywidualną oceną potrzeb ryzykuje nadmierną dyskrecjonalnością i nierównością

traktowania, jeśli brakuje jej przejrzystych kryteriów. Z perspektywy teorii rozwiązywania problemów konieczne jest zatem połączenie przewidywalnych reguł z możliwością uwzględnienia sytuacji szczególnych, przy zachowaniu odpowiedzialności za podejmowane rozstrzygnięcia. Troska nie stanowi tutaj emocjonalnego wyjątku od sprawiedliwości, lecz może być traktowana jako jeden z warunków jej rzeczywistego urzeczywistniania. Szczególnie rozbudowaną wersję etyki troski przedstawiła Joan C. Tronto w książce **Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care** z 1993 roku.

Tronto, odwołując się również do wcześniejszej pracy z Berenice Fisher, traktowała troskę jako złożoną praktykę społeczną. Obejmuje ona rozpoznawanie potrzeb, przyjęcie odpowiedzialności za organizację odpowiedzi, rzeczywiste działanie opiekuńcze oraz ocenę reakcji osoby otrzymującej wsparcie. W klasycznej konstrukcji odpowiadają temu cztery fazy: **caring about**, **taking care of**, **care-giving** oraz **care-receiving**. Z poszczególnymi etapami Tronto wiązała odpowiednio uważność, odpowiedzialność, kompetencję i responsywność wobec doświadczenia osoby korzystającej z troski. Znaczenie tego modelu polega na odróżnieniu samego dostrzeżenia problemu od odpowiedzialności za jego realne rozwiązanie. Można trafnie rozpoznawać potrzebę drugiej osoby, nie mając możliwości jej zaspokojenia. Instytucja może przyjąć formalną odpowiedzialność za usługę, lecz nie zapewnić kompetentnego wykonania. Może również poprawnie wykonać zaplanowaną czynność, nie wiedząc, czy odpowiedź rzeczywiście odpowiadała potrzebom odbiorcy.

Zastosowanie koncepcji Tronto do nauki o rozwiązywaniu problemów pozwala dostrzec ważną relację między troską a wiedzą empiryczną. Uważność wobec potrzeby jest warunkiem jej identyfikacji, ale nie gwarantuje trafności diagnozy. Przyjęcie odpowiedzialności wymaga określenia, kto realnie może działać, jednak samo poczucie zobowiązania nie zapewnia dostatecznych zasobów. Kompetentne wykonanie wymaga wiedzy i umiejętności, podczas gdy responsywność pozwala ocenić konsekwencje działania z perspektywy osoby, której miało ono służyć. W ten sposób etyka troski zyskuje strukturę zbliżoną do analizowanej wcześniej teorii zmiany: od rozpoznania problemu, przez przyjęcie odpowiedzialności i interwencję, aż po informację zwrotną.

Nie oznacza to, że wszystkie relacje opiekuńcze powinny być traktowane jak projekty technicznego zarządzania, gdyż posiadają one również wymiar emocjonalny, moralny i interpersonalny. Wskazuje to jednak, że autentyczna troska wymaga czegoś więcej niż dobrej intencji – jej jakość zależy także od kompetencji i rzeczywistego rezultatu. W książce **Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice** z 2013 roku Tronto rozwinęła swoje ujęcie o piątą fazę, określaną jako **caring with**.

Troska jako wsparcie autonomii a ryzyko paternalizmu

Znaczenie troski wiąże się z demokratyczną organizacją wspólnej odpowiedzialności, opartą na zaufaniu, solidarności i możliwości uczestniczenia w określaniu sposobu zaspokajania potrzeb. W tym ujęciu troska nie powinna być wyłącznie prywatnym obowiązkiem osób związanych więzami rodzinnymi, gdyż jej społeczny rozkład kształtują instytucje gospodarcze i polityczne. Istotne jest, że niedobór zasobów opiekuńczych może prowadzić do przenoszenia kosztów na osoby w najsłabszej pozycji ekonomicznej, a formalne uznawanie wartości troski nie zawsze idzie w parze z rzeczywistymi warunkami pracy opiekuńczej. Z tej perspektywy zdolność państwa i wspólnoty do rozwiązywania problemów nie powinna być oceniana jedynie przez liczbę dostępnych usług, lecz także przez sposób podziału odpowiedzialności, uznanie kompetencji opiekunów oraz możliwość uczestniczenia odbiorców w ocenie jakości świadczonej pomocy.

Właśnie ten wymiar ujawnia napięcie między troską a paternalizmem. Podmiot dysponujący większymi zasobami może autentycznie dążyć do poprawy sytuacji drugiej osoby, a jednocześnie traktować własną interpretację jej potrzeb jako wystarczającą podstawę działania, nie dopuszczając zainteresowanego do samodzielnego przedstawienia stanowiska. Organizacja społeczna może przygotowywać program dla określonej grupy, zakładając, że jej potrzeby zostały już dostatecznie rozpoznane przez ekspertów. Instytucja publiczna może organizować świadczenia w sposób formalnie skuteczny, lecz ograniczający rzeczywistą autonomię odbiorców. Z kolei przedsiębiorstwo może przedstawiać rygorystyczne wymagania wobec pracowników jako wyraz troski o ich rozwój zawodowy, choć decyzje te pozostają podporządkowane przede wszystkim interesowi organizacyjnemu.

W każdym z tych przypadków konieczne jest odróżnienie troski o człowieka od sprawowania kontroli pod uzasadnieniem troski. Kluczowa okazuje się tu responsywność, która pozwala rozpoznać, czy udzielona odpowiedź została uznana przez zainteresowanego za adekwatną, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości krytycznej oceny jego oczekiwań w świetle obowiązujących praw i ograniczeń zasobowych.

Podobna trudność występuje w działalności organizacji reprezentujących interesy pracowników i osób samozatrudnionych. Reprezentacja może zwiększać zdolność negocjowania korzystniejszych warunków współpracy, ale nie powinna prowadzić do pozbawiania ludzi możliwości samodzielnego określania własnych potrzeb. Członkowie takich organizacji różnią się stopniem zależności ekonomicznej, sposobem wykonywania pracy i oceną właściwych instrumentów ochronnych. Niezbędne jest zatem tworzenie procedur umożliwiających rozpoznawanie rzeczywistego zróżnicowania interesów oraz uzasadnianie wspólnych stanowisk bez zakładania pełnej

jednorodności grupy. Etyka troski może tu uzupełniać teorię reprezentacji, przypominając, że skuteczność organizacji nie powinna być mierzona jedynie zdolnością do uzyskiwania ustępstw, lecz również sposobem traktowania osób, w których imieniu podejmuje działania. Reprezentacja staje się moralnie bardziej uzasadniona, gdy zwiększa autonomię członków i dostępność instytucjonalnych możliwości, zamiast zastępować ich podmiotowość niepodważalną decyzją kierownictwa. Przedstawione koncepcje prowadzą do potrzeby odróżnienia odpowiedzialności za drugiego człowieka od odpowiedzialności w miejsce drugiego człowieka.

Pierwsza z nich może obejmować stworzenie warunków umożliwiających korzystanie z praw, uzyskanie pomocy i odbudowanie zdolności do samodzielnego działania. Druga może prowadzić do przejmowania decyzji, których zainteresowana osoba jest zdolna dokonać samodzielnie, a w konsekwencji ograniczać jej sprawczość. Rozróżnienie to ma szczególne znaczenie w relacjach charakteryzujących się nierówną dystrybucją wiedzy i zasobów, takich jak stosunek pacjenta do personelu medycznego, obywatela do administracji, pracownika do pracodawcy czy beneficjenta do organizacji pomocowej.

Nie oznacza ono bezwarunkowego zakazu podejmowania decyzji zastępczych, gdyż w określonych sytuacjach prawo przewiduje mechanizmy ochronne związane z ograniczoną zdolnością osoby do samodzielnego działania. Wymaga jednak każdorazowego uzasadnienia zakresu ingerencji i zachowania tych form autonomii, które pozostają realnie dostępne. Dojrzała troska nie polega więc na maksymalizacji zależności człowieka od instytucji, lecz na odpowiedzialnym wspieraniu jego zdolności uczestniczenia w życiu społecznym.

Od etyki Twarzy do psychologii winy i wstydu

W filozofii Emmanuela Lévinasa problem odpowiedzialności za drugiego człowieka zyskuje radykalny wymiar. Autor rozwija w niej refleksję nad etycznym znaczeniem spotkania z Innym, którego odrębność nie powinna zostać całkowicie podporządkowana kategoriom poznawczym i interesom podmiotu. Kluczowe jest tu pojęcie twarzy – nie rozumiane jedynie jako opis fizycznej właściwości człowieka, lecz jako etyczne wezwanie wypływające z obecności drugiej osoby.

Lévinasowskie rozumienie odpowiedzialności podważa przekonanie, że zobowiązania moralne można całkowicie wyprowadzić z uprzednio zawartej umowy lub wzajemności korzyści. Nie oznacza to jednak, że jego filozofia dostarcza gotowego modelu organizacji państwa czy procedury prawnej; przejście od asymetrycznej odpowiedzialności wobec konkretnego Innego do instytucjonalnej sprawiedliwości wymaga bowiem uwzględnienia wielu osób o częściowo sprzecznych roszczeniach. Istotna staje się zatem możliwość zestawienia etycznego wezwania do troski z potrzebą tworzenia

bezstronnych reguł chroniących wszystkich uczestników. Z perspektywy instytucjonalnej napięcie to ma bezpośrednie znaczenie.

Pracownik socjalny może rozpoznawać dramatyczną sytuację konkretnej osoby i czuć silne zobowiązanie do pomocy, lecz jednocześnie odpowiada za sprawiedliwe wykorzystanie ograniczonych zasobów przeznaczonych dla wielu odbiorców. Lekarz może dostrzegać szczególne potrzeby pacjenta, ale musi uwzględniać obowiązki wobec pozostałych osób korzystających z ochrony zdrowia. Organizacja społeczna może dążyć do wsparcia konkretnej grupy, a jednocześnie powinna badać, czy proponowana zmiana nie obciąży nieproporcjonalnie innych uczestników systemu.

W każdym przypadku etyczna doniosłość indywidualnego doświadczenia nie znosi potrzeby rozstrzygania konfliktu obowiązków. Właściwa teoria troski musi zatem zachować zdolność przechodzenia od bezpośredniej relacji interpersonalnej do sprawiedliwości instytucjonalnej, nie sprowadzając pierwszej do emocjonalnego wyjątku, ani drugiej do bezosobowego rachunku. To prowadzi do przejścia od filozofii godności i troski ku psychologii emocji moralnych.

Człowiek doświadczający krytyki może reagować konstruktywnie, uznając błąd i podejmując działania naprawcze, ale może też interpretować sytuację jako zagrożenie dla własnej tożsamości. Podobnie organizacja może potraktować ujawnienie nieprawidłowości jako impuls do odpowiedzialnego doskonalenia procedur lub jako wydarzenie wymagające przede wszystkim ochrony reputacji. Rolę odgrywają tu wina i wstyd, które choć potocznie utożsamiane, w psychologii są traktowane jako odrębne konstrukty. Ich właściwe rozumienie wyjaśnia, dlaczego niektóre sposoby publicznego rozliczania zachowań sprzyjają naprawieniu szkody, podczas gdy inne zwiększają prawdopodobieństwo defensywnego zaprzeczania, przenoszenia odpowiedzialności albo społecznego wycofania.

W badaniach June Price Tangney i współpracowników kluczowe jest rozróżnienie poczucia winy związanego z oceną konkretnego zachowania od wstydu, który obejmuje globalną negatywną ocenę własnej osoby. Poczucie winy może sprzyjać uznaniu odpowiedzialności, refleksji nad konsekwencjami i próbom naprawienia szkody; wstyd natomiast bywa związany z pragnieniem ukrycia niepowodzenia, unikaniem ekspozycji społecznej oraz obroną obrazu siebie. Nie oznacza to, że każda wina jest korzystna, a każdy wstyd prowadzi do destrukcji. Znaczenie ma intensywność emocji, sposób jej regulowania, kontekst sytuacji i realne możliwości naprawienia szkody. Przewlekłe poczucie winy może wiązać się z niekorzystnym funkcjonowaniem psychicznym, podczas gdy niektóre doświadczenia wstydu mogą prowadzić do społecznej korekty zachowania. Rozróżnienie to wskazuje na wagę sposobu formułowania oceny moralnej: krytyka czynu i globalne potępienie osoby uruchamiają bowiem odmienne mechanizmy psychologiczne.

W opublikowanym w 2014 roku artykule „Two Faces of Shame: Understanding Shame and Guilt in the Prediction of Jail Inmates' Recidivism” Tangney, Jeffrey Stuewig i współpracownicy przedstawili wyniki badania podłużnego osób osadzonych w zakładach karnych. Analizowali relacje pomiędzy skłonnością do przeżywania winy i wstydu, przypisywaniem odpowiedzialności na zewnątrz oraz późniejszymi zachowaniami. Badanie objęło początkowo 476 uczestników, a w ocenie rezultatów wykorzystano zarówno wywiady przeprowadzone po zwolnieniu, jak i odpowiednie rejestry.

Odpowiedzialność bez upokorzenia jako warunek reintegracji

Autorzy wskazali na ujemny związek między skłonnością do przeżywania winy a późniejszą recydywą, podczas gdy relacja dotycząca wstydu okazała się bardziej złożona. Wstyd powiązany z obronnym przenoszeniem odpowiedzialności na innych wiązał się z niekorzystnym rezultatem, choć po uwzględnieniu tego mechanizmu wyłaniała się odmienna relacja bezpośrednia. Wyniki te nie pozwalają uznać wstydu za emocję prostą i zawsze szkodliwą, ani dowodzić, że samo wywoływanie poczucia winy automatycznie ograniczy naruszanie norm. Wskazują one raczej na znaczenie sposobu przetwarzania emocji moralnych oraz możliwości konstruktywnego odniesienia się do własnego zachowania.

Przeniesienie tych ustaleń na grunt zarządzania i działalności społecznej wymaga ostrożności, gdyż badania prowadzone w konkretnych populacjach nie mogą służyć jako uniwersalne instrukcje kierowania ludźmi. Dostarczają one jednak podstaw do hipotezy, że sposób organizowania krytyki i odpowiedzialności wpływa na gotowość uczestników do ujawniania błędów i ich rzeczywistego naprawiania. Pracownik, którego niepowodzenie prowadzi do publicznego podważania całej jego wartości zawodowej, może odczuwać silniejszą motywację do ochrony reputacji niż do otwartego przedstawienia przyczyn zdarzenia.

Podobnie członek organizacji społecznej może unikać przyznania, że wcześniejsza petycja zawierała wadliwe rozwiązanie prawne, jeśli korekta zostanie zinterpretowana jako dowód niewierności misji. Z kolei instytucja publiczna może przedstawiać niepowodzenie reformy jako rezultat działań podmiotów zewnętrznych, o ile przyjęcie odpowiedzialności oznaczałoby całkowitą degradację reputacji jej kierownictwa. W każdym z tych przypadków kluczowe staje się stworzenie warunków, w których przyznanie się do błędu nie prowadzi automatycznie do nieproporcjonalnego upokorzenia, lecz nie zwalnia jednocześnie z obowiązku podania prawdziwej informacji i naprawienia konsekwencji.

W socjologii prawa i kryminologii istotnym rozwinięciem tego zagadnienia jest teoria Johna Braithwaite'a przedstawiona w książce Crime, Shame and Reintegration z 1989 roku. Braithwaite odróżnia stygmatyzujące potępienie osoby od formy społecznej dezaprobaty wobec czynu, która zachowuje możliwość późniejszej reintegracji sprawcy. W pierwszym przypadku negatywna ocena wiąże się z trwałym przypisaniem jednostce tożsamości osoby moralnie zdegradowanej, co może osłabiać jej więzi z grupami przestrzegającymi norm. W drugim – dezaprobata dotyczy naruszenia konkretnego standardu, ale nie wyklucza odbudowania relacji i uzyskania uznania za rzeczywistą zmianę zachowania.

Ważne jest, że teoria Braithwaite'a nie sprowadza odpowiedzialności do rezygnacji z sankcji; rozpoznanie powagi naruszenia może wręcz stanowić warunek skutecznego procesu naprawczego. Jednocześnie reintegracyjnego zawstydzania nie należy traktować jako metody uniwersalnej dla każdego rodzaju naruszeń, gdyż jego skuteczność zależy od kontekstu i cech uczestników. Znaczenie tej perspektywy dla organizacji zawodowych i instytucji publicznych polega na możliwości rozpoznania różnicy między dyscyplinowaniem przez upokorzenie a egzekwowaniem odpowiedzialności przy zachowaniu godności uczestnika.

Kierownictwo może stanowczo zakwestionować działanie naruszające standard bezpieczeństwa, unikając jednocześnie przedstawiania pracownika jako człowieka niezdolnego do poprawy. Organizacja może wymagać naprawienia szkody i zmiany praktyki, nie budując całej procedury na publicznym poniżeniu sprawcy. Władza publiczna natomiast może stosować sankcje prawne, zachowując gwarancje proceduralne i możliwość późniejszej reintegracji społecznej.

Nie oznacza to jednak, że każda relacja powinna zostać odbudowana lub że osoba poszkodowana musi być gotowa do dalszego współdziałania ze sprawcą. Należy odróżnić społeczną możliwość powrotu do funkcjonowania zgodnego z normami od indywidualnego prawa konkretnej osoby do zachowania dystansu i ochrony własnego bezpieczeństwa. Właśnie na tym poziomie filozofia przebaczenia staje się niezbędnym uzupełnieniem etyki odpowiedzialności, choć wymaga uporządkowania pojęciowego. Przebaczenie nie jest tożsame z usprawiedliwieniem czynu, gdyż może zakładać uznanie, że zachowanie było moralnie niewłaściwe.

Nie jest ono również identyczne z zapomnieniem – pamięć o zdarzeniu bywa warunkiem odpowiedzialnego rozpoznawania jego konsekwencji i ograniczania przyszłych ryzyk. Przebaczenie nie musi prowadzić do pojednania, ponieważ odbudowa relacji wymaga dodatkowych warunków: bezpieczeństwa, wiarygodności zobowiązań i gotowości stron. Nie oznacza także rezygnacji z roszczeń prawnych ani ze sprawiedliwego naprawienia szkody. Kluczowe jest zatem odróżnienie przebaczenia jako możliwej przemiany moralnego stosunku osoby skrzywdzonej do sprawcy od

instytucjonalnych procedur ustalania odpowiedzialności i przywracania praw. Relacje te mogą być komplementarne, lecz nie wolno zakładać, że jedno automatycznie zastępuje drugie.

Przebaczenie jako narzędzie odzyskiwania sprawczości

W filozofii Hannah Arendt problem przebaczenia wiąże się nierozerwalnie z właściwościami ludzkiego działania. W pracy „The Human Condition" z 1958 roku autorka analizowała nieprzewidywalność i nieodwracalność procesów, które człowiek uruchamia w świecie społecznym. Działanie nie pozostaje pod pełną kontrolą swojego inicjatora, gdyż jego konsekwencje rozwijają się w sieci relacji obejmujących wielu niezależnych uczestników. Człowiek może zapoczątkować proces, którego skutków nie potrafi całkowicie przewidzieć, a po wystąpieniu określonych zdarzeń traci możliwość przywrócenia świata do stanu poprzedniego.

Arendt wiązała szansę na przezwyciężenie konsekwencji tej sytuacji z dwiema zdolnościami: przyrzekaniem oraz przebaczaniem. Przyrzeczenie pozwala ograniczyć niepewność przyszłości poprzez tworzenie wiarygodnych zobowiązań, natomiast przebaczenie może w określonych warunkach ograniczać trwałe podporządkowanie relacji społecznej wcześniejszemu zdarzeniu. Obie te zdolności są kluczowe dla wolności politycznej, ponieważ umożliwiają kontynuowanie wspólnego działania mimo nieodwracalności jego skutków i braku pełnej przewidywalności. Koncepcja Arendt staje się szczególnie istotna w połączeniu z wcześniejszą analizą problemu uwikłania; ujawnia ona bowiem, że ludzka sprawczość może być ograniczana nie tylko przez bariery zewnętrzne, lecz także przez trwałość relacji ukształtowanych dawnymi decyzjami. Organizacja może pozostać zakładnikiem pamięci o konflikcie, który rzutuje na interpretację wszystkich kolejnych propozycji.

Pracownik i przełożony mogą kontynuować formalną współpracę, jednak wcześniejsze naruszenie zaufania często prowadzi do systematycznego przypisywania drugiej stronie niekorzystnych intencji. Podobnie dwie organizacje mogą mieć obecnie zgodne interesy, lecz unikać współdziałania z powodu historycznej nieufności. W takim układzie przebaczenie – rozumiane jako sposób na ograniczenie dominacji przeszłości nad przyszłymi relacjami – staje się warunkiem odbudowy sprawczości. Nie oznacza to jednak konieczności wymazywania pamięci ani automatycznego przywrócenia zaufania, gdyż doświadczenia historyczne mogą dostarczać uzasadnionych informacji o ryzyku kolejnych naruszeń. Istotne jest raczej stworzenie przestrzeni, w której odpowiednio rozpoznany i rozliczony czyn nie musiał w nieskończoność określać całej przyszłości uczestników. Należy jednak odróżnić refleksję Arendt od prostej zachęty do bezwarunkowego przebaczania w każdej sytuacji. Autorka uznawała granice ludzkich możliwości w tym zakresie, a jej filozofia nie zakłada, że każdy czyn może zostać objęty procesem moralnego pojednania.

Niektóre naruszenia niosą konsekwencje, których nie da się naprawić samą zmianą relacji emocjonalnej; ich rozliczenie wymaga interwencji instytucji sprawiedliwości. Kluczowe jest zatem zachowanie wyraźnej różnicy między osobistym przebaczeniem a obowiązkiem zapewnienia ochrony prawnej i zapobiegania dalszym nadużyciom. Instytucja nie może oczekiwać, że osoba poszkodowana zrezygnuje z dochodzenia należnych świadczeń tylko dlatego, że sprawca wyraził skruchę. Nie może również uznać publicznych przeprosin za wystarczające w sytuacji wymagającej rzeczywistej zmiany procedur lub naprawienia szkody. Zdolność do odbudowy relacji nie zwalnia zatem z odpowiedzialności za skutki podjętych działań.

Przebaczenie jako proces oparty na prawdzie i autonomii

W filozofii Paula Ricoeura zagadnienie przebaczenia zostało wnikliwie rozwinięte w książce **La mémoire, l'histoire, l'oubli** z 2000 roku (znanej jako **Pamięć, historia, zapomnienie**). Jej epilog, zatytułowany **Trudne przebaczenie**, analizuje relacje między winą, pamięcią a odpowiedzialnością, wskazując na możliwość uwolnienia człowieka od całkowitego utożsamienia jego tożsamości z popełnionym czynem. Ricoeur wyraźnie oddziela przebaczenie od mechanizmów politycznej amnestii czy społecznego zapomnienia, ostrzegając przed ryzykiem przekształcenia nakazu zamknięcia konfliktu w instytucjonalne wymazywanie pamięci o krzywdzie. Kluczowe jest tu napięcie między głębią winy a możliwością przebaczenia, którego nie da się sprowadzić do prostego kontraktu wymiany; jego wartość nie wynika bowiem z automatycznej równoważności świadczeń wzajemnych, lecz ma zupełnie inną strukturę niż odpłata.

Nie oznacza to jednak, że przebaczenie powinno zastępować proces ustalania prawdy i odpowiedzialności. Prawdziwa możliwość przebaczenia wymaga uznania faktu, że czyn rzeczywiście miał miejsce, a jego moralnego znaczenia nie da się usunąć administracyjną decyzją o zapomnieniu. To rozróżnienie między przebaczeniem a amnezją instytucjonalną ma szczególne znaczenie dla organizacji próbujących przezwyciężyć dawne konflikty. Kierownictwo może deklarować nowy etap współpracy, lecz jeśli przyczyny wcześniejszych naruszeń nie zostaną rozpoznane, taka retoryka utrwali jedynie istniejącą asymetrię władzy. Instytucja może apelować o pojednanie, nie dając poszkodowanym szansy na przedstawienie ich doświadczeń, a organizacja społeczna próbować zamknąć spór odwołaniem do wspólnej misji, ignorując zarzuty dotyczące sposobu podejmowania decyzji czy wykorzystywania zasobów.

W takich warunkach język przebaczenia staje się narzędziem ograniczania odpowiedzialności, a nie jej moralnym dopełnieniem. Właściwa praktyka wymaga zatem odróżnienia pojednania opartego

na prawdzie i realnej zmianie od pozornej zgody wynikającej z presji na milczenie. Przebaczenie może otwierać przyszłość, ale nie może odbywać się kosztem prawa uczestników do rzetelnej pamięci o zdarzeniach.

Z perspektywy psychologii klinicznej i społecznej istotne jest, że przebaczenie ma różny sens w zależności od osoby i rodzaju doświadczenia. W metaanalizie z 2018 roku (**Forgiveness Therapy for the Promotion of Mental Well-Being: A Systematic Review and Meta-Analysis**), opublikowanej w czasopiśmie **Trauma, Violence, & Abuse**, Sadaf Akhtar i Jane Barlow dokonały syntezy badań nad interwencjami terapeutycznymi ukierunkowanymi na przebaczenie. Wyniki wskazują, że w określonych warunkach można uzyskać korzystne rezultaty psychologiczne, jednak nie dowodzą one, że przebaczenie jest koniecznym warunkiem zdrowienia lub że każda osoba skrzywdzona powinna być do niego przymuszana. Kluczowe są tutaj: dobrowolność, charakter doświadczenia, bezpieczeństwo oraz dopasowanie metod do potrzeb konkretnej osoby. Należy odróżnić skuteczność terapii od moralnego obowiązku przyjęcia określonej postawy wobec sprawcy – psychologiczna korzyść nie jest tożsama z normatywnym zobowiązaniem do podejmowania wszelkich działań, które w danej populacji mogą poprawić samopoczucie. Nadrzędnym wymogiem etycznym pozostaje zatem ochrona autonomii osoby poszkodowanej.

Odmowy przebaczenia nie wolno utożsamiać z niedojrzałością moralną, podobnie jak gotowość do wybaczenia nie musi oznaczać rezygnacji z dochodzenia odpowiedzialności. Człowiek może uznać, że nie chce odbudowywać relacji ze sprawcą, a mimo to zachować zdolność do budowania innych wartościowych więzi społecznych. Może przebaczyć czyn, ale nadal domagać się naprawienia szkody lub wprowadzenia mechanizmów chroniących przed powtórką naruszeń. W sytuacjach przemocy, zależności ekonomicznej czy nierównowagi władzy niedopuszczalne jest wykorzystywanie języka troski i pojednania do wywierania presji na słabszych. Praktyka instytucjonalna powinna umożliwiać różne formy rozliczenia konfliktu, respektować granice uczestników i nie traktować pojednania jako jedynego kryterium sukcesu procedury.

W tej przestrzeni rozwija się idea sprawiedliwości naprawczej (**restorative justice**). Jej podstawowa intuicja polega na przesunięciu uwagi z samego naruszenia normy i sankcji na rzeczywistą szkodę, potrzeby poszkodowanych, odpowiedzialność sprawcy oraz możliwości naprawienia konsekwencji. W tradycji Howarda Zehra nie jest ona prostą alternatywą zastępującą odpowiedzialność karną przebaczeniem. Chodzi raczej o organizację procesu, w którym strony mogą przedstawić skutki naruszenia, wspólnie ustalić sposób naprawy i zidentyfikować warunki ograniczające ryzyko ponownej szkody. Wartość tego podejścia tkwi w tym, że odpowiedzialność przestaje być utożsamiana wyłącznie z biernym ponoszeniem sankcji, a obejmuje aktywne odniesienie się do skutków własnego postępowania. Nie oznacza to jednak bezkrytycznego

stosowania tej metody we wszystkich konfliktach – wymaga ona rzetelnej oceny bezpieczeństwa, dobrowolności i gwarancji ochrony uczestników.

Sprawiedliwość naprawcza wymaga dobrowolności i kontekstu

Empiryczne podstawy oceny wybranych form sprawiedliwości naprawczej przedstawiono w systematycznym przeglądzie Campbell Collaboration z 2013 roku, przygotowanym przez Heather Strang, Lawrence'a Shermana, Evana Mayo-Wilsona, Daniela Woodsa i Baraka Ariela. Analiza objęła dziesięć badań z losowym przydziałem uczestników, w których konferencje naprawcze z udziałem sprawców i ofiar zestawiono ze standardowymi procedurami wymiaru sprawiedliwości. Wyniki wykazały przeciętne ograniczenie recydywy w analizowanych warunkach oraz wyższy poziom satysfakcji części osób poszkodowanych z przebiegu postępowania. Kluczowe pozostaje jednak zastrzeżenie autorów: rezultaty te dotyczyły przypadków, w których zarówno osoba poszkodowana, jak i sprawca wyrazili gotowość do udziału. W przeglądzie odnotowano również niejednorodność wyników, w tym badanie, w którym efekt okazał się niekorzystny.

Konferencji naprawczych nie można zatem przedstawiać jako uniwersalnego narzędzia ograniczania przestępczości ani przypisywać im wartości niezależnej od kontekstu i warunków proceduralnych. Znaczenie tych badań dla szerszej teorii rozwiązywania problemów polega na możliwości wyodrębnienia mechanizmu odpowiedzialności, który nie wymaga bezwarunkowego odtwarzania relacji dominacji między zwycięzcą a pokonanym. Osoba odpowiedzialna za naruszenie może zostać zobowiązana do uznania konsekwencji swojego działania, przedstawienia wyjaśnień i podjęcia kroków naprawczych; z kolei osoba poszkodowana zyskuje możliwość opisania rzeczywistych skutków zdarzenia i udziału w określaniu sposobu jego rozliczenia. Właściwie zaprojektowany proces zwiększa prawdopodobieństwo, że odpowiedzialność zostanie powiązana z realnym doświadczeniem krzywdy, a nie wyłącznie z formalną kategorią naruszenia. Jednocześnie nie wolno utożsamiać takiej procedury z bezwarunkowym obowiązkiem spotkania poszkodowanego ze sprawcą, gdyż w określonych sytuacjach mogłoby to prowadzić do ponownej wiktymizacji lub wykorzystania nierównowagi sił. Warunkiem moralnej dopuszczalności pozostaje zatem pełne poszanowanie autonomii, bezpieczeństwa i rzeczywistej dobrowolności uczestnictwa.

Przeniesienie analogicznych zasad na grunt organizacji gospodarczych i publicznych wymaga wyraźnego odróżnienia odpowiedzialności naprawczej od nieformalnego zastępowania procedur prawnych. Pracodawca może stworzyć wewnętrzny mechanizm rozstrzygania konfliktów, lecz nie może traktować go jako instrumentu pozwalającego pozbawiać pracownika uprawnień

wynikających z prawa. Instytucja może umożliwiać mediację, ale nie powinna wywierać presji na osobę poszkodowaną, by ta rezygnowała z dochodzenia należnych roszczeń. Podobnie organizacja społeczna może proponować odbudowę współpracy po konflikcie, lecz musi rozpoznać, czy naruszenie wymaga jednocześnie zmiany procedur i formalnej odpowiedzialności. Właściwa koncepcja naprawy zakłada wielopoziomowe rozumienie skutków zdarzenia: szkoda może mieć charakter materialny, psychologiczny, prawny i relacyjny, a działania naprawcze powinny odpowiadać rzeczywistej strukturze tych konsekwencji. Nie wszystkie skutki są odwracalne, jednak ich nieodwracalność nie wyklucza możliwości ograniczania przyszłych szkód i poprawy warunków współistnienia. W tym miejscu kluczowy staje się problem sprawiedliwości proceduralnej, rozwijany w psychologii społecznej i socjologii prawa przez Toma R. Tylera.

W książce Why People Obey the Law z 1990 roku oraz w przeglądzie Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation (Annual Review of Psychology, 2006), Tyler analizował wpływ przekonań o prawomocności instytucji na gotowość obywateli do przestrzegania ich rozstrzygnięć.

Sprawiedliwość proceduralna jako gwarant godności

Kluczowe jest zrozumienie, że akceptacja reguł nie wynika wyłącznie ze strachu przed sankcjami czy chęci uzyskania indywidualnej korzyści. Uczestnicy uznają zobowiązanie do przestrzegania decyzji wtedy, gdy postrzegają instytucję jako uprawnioną do ich podejmowania i działającą według właściwych zasad. W badaniach nad sprawiedliwością proceduralną podkreśla się znaczenie możliwości przedstawienia własnego stanowiska, bezstronności procedury, szacunku okazywanego uczestnikom oraz wiarygodności organu rozstrzygającego. Nie oznacza to jednak, że sprawiedliwa procedura gwarantuje akceptację niekorzystnego wyniku, ani że sam sposób traktowania wystarcza do uzasadnienia dowolnej decyzji materialnej.

Wskazuje to jednak, że prawomocność instytucjonalna ma fundamentalne znaczenie dla trwałości współpracy i dobrowolnego przestrzegania reguł. Z perspektywy rozwiązywania konfliktów kluczowe jest odróżnienie proceduralnego uznania głosu uczestnika od rzeczywistego uwzględnienia wszystkich jego żądań. Osoba może zostać wysłuchana z należytą starannością, a mimo to otrzymać uzasadnione rozstrzygnięcie niezgodne z jej stanowiskiem. W takim przypadku sam brak akceptacji postulatu nie dowodzi naruszenia godności – o ile procedura była właściwa, argumenty poddano uczciwej analizie, a decyzja ma odpowiednią podstawę prawną i faktyczną. Krytycznej oceny wymaga również sytuacja odwrotna: instytucja może wydać korzystne dla uczestnika rozstrzygnięcie, ale zrobić to w sposób arbitralny, co zagraża prawom innych osób.

Właściwa teoria sprawiedliwości wymaga zatem łączenia jakości wyniku z jakością procedury, bez automatycznego utożsamiania jednej z drugą. Szczególna wartość szacunku proceduralnego polega na tym, że może on zapobiegać przekształceniu się sporu o konkretną decyzję w konflikt dotyczący podstawowego statusu moralnego i społecznego uczestników. Ma to bezpośrednie znaczenie dla demokratycznych instytucji konsultacyjnych oraz organizacji obywatelskich. Organ publiczny może odrzucić petycję, ale jakość jego odpowiedzi powinna pozwalać na zrozumienie zasadniczych powodów rozstrzygnięcia w granicach obowiązujących przepisów. Organizacja przedstawiająca projekt reformy może otrzymać krytyczną opinię ekspercką, lecz jej wartość poznawcza jest większa wtedy, gdy wskazuje ona konkretne przeszkody prawne i możliwe konsekwencje proponowanego instrumentu. Podobnie związek zawodowy w negocjacjach może nie uzyskać pełnej realizacji postulatów, ale jego zdolność do dalszej odpowiedzialnej reprezentacji interesów zależy również od przejrzystości rokowań i uzasadnienia rezultatu. Nie oznacza to, że wszystkie strony dysponują identyczną siłą negocjacyjną ani że poprawne procedury automatycznie usuwają materialną nierówność.

Odpowiedzialność naprawcza jako synteza prawdy i godności

Autor wskazuje jednak na możliwość tworzenia takich warunków instytucjonalnych, które ograniczałyby ryzyko przekształcania każdego niepowodzenia w trwałą relację wrogości. Istotna jest tutaj różnica między konfliktem destrukcyjnym a takim, który posiada potencjał poznawczy. Konflikt może prowadzić do upokorzenia i dezintegracji, zwłaszcza gdy uczestnicy skupiają się na podważaniu wzajemnej wartości moralnej i społecznej.

Może on jednak również ujawniać rzeczywiste dysfunkcje organizacji, rozbieżności interesów czy niedoskonałości procedur. Właściwe wykorzystanie tego potencjału zależy od umiejętności oddzielenia stanowiska od osoby oraz stworzenia warunków, w których spór o treść rozwiązania nie prowadzi automatycznie do negowania prawa przeciwnika do uczestniczenia w procesie. Nie należy jednak rozumieć tego postulatu jako obowiązku nadawania jednakowej wartości wszystkim argumentom; twierdzenia mogą mieć odmienne podstawy empiryczne, a niektóre stanowiska pozostają niezgodne z podstawowymi prawami człowieka. Szacunek wobec osoby nie wymaga zawieszenia krytycznej oceny jej argumentów. Przeciwnie – traktowanie drugiego człowieka jako podmiotu racjonalnego zakłada uznanie, że jego twierdzenia mogą zostać poddane rzeczowej analizie, a on sam jest zdolny odnieść się do przedstawionych kontrargumentów.

Właśnie dlatego szczególnego znaczenia nabiera moralna odwaga przedstawiania informacji niewygodnych dla własnego środowiska. Organizacja rzeczywiście zorientowana na prawdę musi zachować zdolność rozpoznawania błędów własnych inicjatyw, nawet jeśli ich ujawnienie wiąże się z krótkookresowymi kosztami reputacyjnymi. Związek zawodowy powinien móc krytycznie oceniać zachowania swoich członków, nie rezygnując przy tym z uzasadnionej ochrony ich praw. Organizacja pracodawców może podnosić argumenty o nadmiernych obciążeniach gospodarczych, lecz powinna jednocześnie uznawać rzeczywiste naruszenia praw osób wykonujących pracę.

Instytucja publiczna może bronić prawidłowości swoich decyzji, ale nie powinna traktować każdej informacji o błędzie jako ataku na własną legitymację. W każdym przypadku rzetelność wymaga odróżnienia lojalności wobec wartości i misji od bezwarunkowej obrony wszystkich działań podejmowanych przez przedstawicieli organizacji. Tylko takie rozróżnienie pozwala ograniczać sytuacje, w których troska o reputację stopniowo wypiera odpowiedzialność za rzeczywisty rezultat. Kluczowa jest tu rola prawdy w procesie pojednania, gdyż próba odbudowy relacji bez odpowiedniego rozpoznania zdarzeń może utrwalać nierówność między uczestnikami. Osoba posiadająca większą władzę może oczekiwać od drugiej strony zaniechania sporu, przedstawiając to jako przejaw dojrzałości, mimo że nie doszło do uznania wcześniejszego naruszenia.

Organizacja może apelować o solidarność, nie podając pełnej informacji o konsekwencjach własnych decyzji. Instytucja może deklarować zakończenie konfliktu, choć zainteresowane osoby nie uzyskały możliwości skutecznego dochodzenia swoich praw. W takich przypadkach język łaski może zostać wykorzystany do osłabienia sprawiedliwości, jeśli jego zastosowanie nie wiąże się z prawdą i odpowiedzialnością. Właściwe rozumienie przebaczenia powinno zatem odróżniać dobrowolną rezygnację z urazy od obowiązku naprawienia szkody i ochrony przed jej ponownym wystąpieniem. Przebaczenie może zmieniać osobistą relację do przeszłości, ale nie usuwa automatycznie społecznego obowiązku rozpoznania i ograniczenia konsekwencji wcześniejszych działań.

Autor proponuje w związku z tym koncepcję odpowiedzialności naprawczej, opartą na integracji teorii godności, uznania, troski, emocji moralnych i sprawiedliwości proceduralnej. Jej zasadniczym założeniem jest rozróżnienie osoby od jej działania, bez rezygnacji z możliwości przypisania odpowiedzialności za konkretny czyn. Wymaga ona rzetelnego rozpoznania zdarzenia, jego kontekstu i konsekwencji, a następnie ustalenia obowiązków naprawczych uzasadnionych charakterem naruszenia i rzeczywistym zakresem sprawczości uczestnika. Istotne jest także stworzenie możliwości odbudowania relacji społecznych, o ile pozostaje to zgodne z wolą i bezpieczeństwem zainteresowanych osób.

Nie każda szkoda może zostać w pełni naprawiona, nie każde przewinienie uzasadnia identyczny sposób rozliczenia i nie każdy konflikt powinien prowadzić do pojednania. Właściwa konstrukcja odpowiedzialności wymaga zatem proporcjonalności, uwzględnienia praw poszkodowanych, możliwości krytycznej oceny postępowania oraz sprawdzenia, czy działania naprawcze rzeczywiście ograniczają ryzyko przyszłych naruszeń. Model ten jest propozycją integracyjną, a nie uniwersalnym standardem, który można by stosować bez uwzględnienia specyfiki sytuacji. Podejście to wyjaśnia, dlaczego sama surowość sankcji nie musi odpowiadać jakości systemu odpowiedzialności. Instytucja może stosować rozbudowane środki dyscyplinarne, a jednocześnie nie rozpoznawać rzeczywistych przyczyn błędów. Przedsiębiorstwo może reagować na każde niepowodzenie personalnym rozliczeniem wykonawcy, pomijając wadliwe procedury lub niewystarczające zasoby.

Organizacja społeczna może publicznie potępiać uczestnika, którego działanie uznaje za sprzeczne z misją, lecz jednocześnie nie tworzyć zasad umożliwiających wcześniejsze wykrywanie podobnych problemów. W takich przypadkach sankcja pełni funkcję symboliczną – dostarcza otoczeniu widocznego dowodu reakcji, ale niekoniecznie zmniejsza prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zjawiska.

Równowaga między odpowiedzialnością indywidualną a systemową

Właściwa odpowiedzialność wymaga połączenia oceny zachowania konkretnej osoby z analizą systemu, którego właściwości mogły sprzyjać wystąpieniu błędu. Nie oznacza to wyeliminowania odpowiedzialności indywidualnej, lecz przeciwdziała traktowaniu jednostki jako wyłącznego nośnika wszystkich problemów organizacyjnych. Z drugiej strony całkowite przeniesienie ciężaru na system może prowadzić do nadużyć moralnych, jeśli uczestnicy zaczną interpretować własne decyzje jako automatyczne konsekwencje zewnętrznych reguł. Pracownik może funkcjonować w strukturze ograniczającej jego autonomię, ale nie oznacza to, że każde działanie jest niezależne od jego wyboru. Podobnie kierownictwo może napotykać rzeczywiste ograniczenia finansowe, a mimo to nadal posiadać możliwości przeciwdziałania nadużyciom.

Instytucja publiczna bywa zobowiązana do stosowania obowiązujących przepisów, jednak sposób wykonywania kompetencji powinien pozostawać zgodny z wymogami proceduralnymi i prawnymi. Rzetelna analiza wymaga zatem rozpoznawania różnych poziomów odpowiedzialności: za konstrukcję reguł, podejmowanie decyzji w ich ramach, nadzór nad wykonaniem oraz reagowanie na ujawnione nieprawidłowości. Niebezpieczne jest utożsamianie zależności strukturalnej z

całkowitą niemożliwością moralnego działania, gdyż mogłoby to prowadzić do eliminowania osobistej odpowiedzialności nawet w przypadkach świadomego naruszania podstawowych norm. W tym kontekście kluczowa staje się relacja między łaską a sprawiedliwością, której nie da się rozwiązać poprzez prostą hierarchię wartości. Łaska może umożliwić człowiekowi odbudowanie zdolności działania po uznaniu błędu, ale nie powinna służyć ograniczaniu praw osoby poszkodowanej. Sprawiedliwość z kolei może wymagać rozliczenia, lecz nie musi prowadzić do całkowitej społecznej degradacji sprawcy.

Troska może uzasadniać indywidualne wsparcie, ale nie zwalnia z obowiązku ochrony innych przed przewidywalnym zagrożeniem. Uznanie pozwala przywracać podmiotowość, lecz nie oznacza bezwarunkowej akceptacji wszystkich zachowań. Właściwa etyka rozwiązywania problemów wymaga zatem zdolności jednoczesnego utrzymywania kilku wartości, których napięcia nie da się usunąć jednym hasłem moralnym. Ma to szczególne znaczenie w instytucjach publicznych i organizacjach społecznych, gdzie konkretna decyzja wpływa na interesy osób nieuczestniczących bezpośrednio w konflikcie.

Można uznać, że odpowiedzialna organizacja posiada nie tylko zdolność osiągania rezultatów i korygowania błędów, lecz również umiejętność moralnego rozliczania własnych działań bez niszczenia warunków przyszłej współpracy. Nie chodzi o rezygnację z sankcji ani ograniczenie znaczenia sporu, lecz o stworzenie procedur, w których prawda, sprawiedliwość i możliwość zmiany zachowania nie są wartościami wzajemnie wykluczającymi się. Należy rozpoznawać, kiedy sytuacja wymaga stanowczego ograniczenia relacji ze sprawcą, a kiedy istnieją warunki do jego ponownego włączenia we współpracę. Decyzja ta nie powinna wynikać z potrzeby zachowania wizerunku organizacji, lecz z analizy bezpieczeństwa, praw uczestników i rzeczywistej wiarygodności zobowiązań naprawczych. Przebaczenie może być możliwością moralną, a reintegracja rezultatem procesu instytucjonalnego, jednak żadna z tych kategorii nie powinna zastępować indywidualnego rozpoznania konkretnej sytuacji.

Z perspektywy długofalowej skuteczności istotne jest, że instytucje pozbawione zdolności do odpowiedzialnego uznawania błędów stopniowo tracą możliwość rzeczywistego uczenia się. Jeśli przyznanie się do pomyłki automatycznie podważa reputację, uczestnicy mogą rozwijać strategie ukrywania informacji i obrony wcześniejszych decyzji. Gdy organizacja utożsamia krytykę z brakiem lojalności, członkowie ograniczają gotowość do przedstawiania wiedzy sprzecznej z dominującą interpretacją. Jeśli zaś przywództwo wymaga nieustannego potwierdzania nieomylności własnej strategii, procesy ewaluacji stają się instrumentami uzasadniania wcześniej przyjętych rozstrzygnięć. W takich warunkach rygorystyczna retoryka odpowiedzialności może paradoksalnie prowadzić do ograniczania jej rzeczywistej praktyki.

Właściwa kultura organizacyjna powinna łączyć możliwość uznawania błędów z obowiązkiem przedstawiania ich konsekwencji oraz ochroną osób, które w dobrej wierze ujawniają informacje istotne dla bezpieczeństwa i jakości działania. W przypadku organizacji obywatelskich kluczowa jest zdolność utrzymywania tej równowagi w publicznym sporze. Ruch społeczny może stosować stanowczy język krytyki i mobilizować uczestników wokół uzasadnionych postulatów, lecz powinien zachowywać świadomość różnicy między podważaniem decyzji a moralnym wykluczaniem każdego jej zwolennika. Fundacja przygotowująca analizę prawną może wykazywać błędność argumentacji instytucji, nie przypisując automatycznie wszystkim uczestnikom procesu złej woli.

Związek zawodowy może domagać się usunięcia niesprawiedliwej praktyki i naprawienia szkody, nie traktując każdego konfliktu z pracodawcą jako sytuacji, w której jedynym dopuszczalnym rezultatem jest całkowite pokonanie drugiej strony. Organizacja reprezentująca przedsiębiorców może kwestionować nieproporcjonalne obciążenia, uznając jednocześnie wartość gwarancji ochronnych dla pracowników. W każdym przypadku odpowiedzialny wpływ wymaga zdolności łączenia stanowczej obrony interesów z rzetelnym rozpoznaniem uzasadnionych praw pozostałych uczestników systemu.

Godność jako warunek odpowiedzialnej sprawczości

W sferze filozofii politycznej podobne podejście można powiązać z ideałem społeczeństwa, w którym pluralizm stanowisk nie prowadzi automatycznie do zanegowania wspólnego statusu obywatelskiego. Ludzie mogą wyznawać odmienne koncepcje sprawiedliwości, mieć różne doświadczenia gospodarcze i przeciwstawne oceny konkretnych reform, a mimo to pozostawać zobowiązani do wzajemnego uznawania podstawowych praw. Kluczowe jest tu odróżnienie sporu o interpretację dobra wspólnego od kwestionowania samej podmiotowości przeciwnika. Demokracja nie wymaga zaniku konfliktów – ich istnienie wynika bowiem z rzeczywistej wielości interesów i wartości, których nie da się całkowicie pogodzić. Wymaga natomiast tworzenia instytucji umożliwiających prowadzenie tych sporów bez przemocy, arbitralnego wykluczenia i trwałego pozbawiania uczestników możliwości wpływu na wspólne reguły. To w tym miejscu etyka uznania, sprawiedliwość proceduralna i odpowiedzialna teoria koalicji budują wspólną przestrzeń normatywną, w której skuteczność działania zostaje powiązana z warunkami godnego współistnienia. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepiej zaprojektowana procedura nie eliminuje ludzkiej omylności, zmienności interesów ani nieprzewidywalności konsekwencji.

Człowiek może przyjąć odpowiedzialne zobowiązanie, którego z powodu zmiany okoliczności nie potrafi później w pełni wykonać. Organizacja może podjąć reformę opartą na dobrze uzasadnionej

teorii przyczynowej i mimo to napotkać wcześniej nierozpoznane mechanizmy. Instytucja może zapewniać wysokie standardy proceduralne, a jednak nie być w stanie zaspokoić wszystkich uzasadnionych oczekiwań uczestników. W takich warunkach kluczowa staje się zdolność ograniczania nieodwracalnych konsekwencji błędów, podtrzymywania wiarygodnych zobowiązań i zachowywania możliwości przyszłej korekty. Odpowiedzialna organizacja nie powinna przedstawiać własnej misji jako gwarancji nieomylności, gdyż sama świadomość ograniczeń wiedzy stanowi istotny warunek właściwego zarządzania ryzykiem. Właściwa etyka działania wymaga zatem łączenia stanowczości w realizacji wartości z gotowością do uznania niepewności i odpowiedzialnego dostosowywania postępowania. Pozwala to sformułować tezę dotyczącą relacji między godnością a rzeczywistą sprawczością.

Człowiek uzyskuje większą zdolność do odpowiedzialnego uczestniczenia w zmianie nie tylko wtedy, gdy otrzymuje dodatkowe zasoby i uprawnienia, ale również wtedy, gdy instytucjonalne warunki pozwalają mu przedstawiać prawdę o własnym działaniu, uznawać niepowodzenia i podejmować kolejne próby bez nieproporcjonalnego zagrożenia dla podstawowego statusu osobowego. Właściwie rozumiana godność nie stanowi więc wyłącznie wartości ograniczającej zakres dopuszczalnej ingerencji, lecz współtworzy warunki, w których człowiek może odpowiedzialnie korzystać z własnej autonomii. Podobnie uznanie nie polega jedynie na symbolicznym okazywaniu szacunku – jego instytucjonalna wartość zależy bowiem od możliwości rzeczywistego uczestnictwa i współdecydowania. Troska natomiast nie wyczerpuje się w intencji udzielenia pomocy, gdyż wymaga odpowiednich kompetencji oraz rzetelnej informacji o skutkach działania.

Grace jako warunek dojrzałego i sprawiedliwego rozwiązywania problemów

Przebaczenie nie jest instrumentem do szybkiego zamykania sporów, lecz w określonych warunkach może otwierać drogę do odbudowy relacji bez zaprzeczania prawdzie o wyrządzonej krzywdzie. Ideę grace, przedstawioną przez autora książki, można zatem interpretować jako normatywny warunek dojrzałej praktyki rozwiązywania problemów, o ile odróżnimy ją od bezwarunkowej pobłażliwości.

Łaska, rozumiana jako gotowość nieredukowania człowieka do najgorszego z jego czynów, może ograniczać trwałość konfliktów społecznych, których podtrzymywanie nie służy już ani ochronie uzasadnionych praw, ani naprawieniu szkody. Nie znosi ona jednak potrzeby prawdy, odpowiedzialności i ochrony osób poszkodowanych. Kluczowe jest uznanie, że człowiek może być

jednocześnie odpowiedzialny za swoje błędy i zdolny do rzeczywistej zmiany; podobnie instytucja może być zobowiązana zarówno do rozliczenia naruszenia, jak i do stworzenia warunków umożliwiających sprawcy późniejsze, zgodne z prawem uczestnictwo w życiu społecznym. Choć nie każdy przypadek pozwala na pojednanie, moralna ocena czynu nie musi oznaczać, że przyszłość danej osoby została raz na zawsze przesądzona przez wcześniejszy błąd.

Z perspektywy całej rozprawy istotne jest jednak ryzyko, że etyka godności i przebaczenia zostanie wykorzystana jako kolejna metoda unikania realnego działania. Organizacja może deklarować troskę, nie przeznaczając na nią odpowiednich zasobów. Może mówić o uznaniu, nie dopuszczając zainteresowanych do procesów decyzyjnych. Może apelować o przebaczenie bez podejmowania czynności naprawczych lub przedstawiać własną tolerancję jako dowód moralnej wyższości, unikając rzetelnej oceny skutków swoich działań. W takich sytuacjach wartość zostaje zredukowana do deklaracji, której funkcją jest ochrona reputacji i tłumienie presji na zmianę.

Właściwa teoria rozwiązywania problemów wymaga zatem mechanizmu łączącego normatywne zobowiązania z rzeczywistym działaniem. Troska musi mieć warunki wykonania, odpowiedzialność – realne konsekwencje, uznanie instytucjonalne – gwarancje, a przebaczenie – przestrzeń dobrowolnej decyzji osoby pokrzywdzonej. Dojrzała zdolność rozwiązywania problemów ma zatem charakter poznawczy, operacyjny, instytucjonalny i moralny. Wymaga trafnej diagnozy, odpowiednich instrumentów, zasobów oraz procedur oceny rezultatów, ale nie może przy tym pomijać godności osób zaangażowanych w proces. Szczególnie wartościowe są rozwiązania, które poprawiają warunki społeczne bez przerzucania kosztów na tych, którzy mają najmniejszą zdolność ich ponoszenia.

W tym ujęciu sprawiedliwość nie jest przeciwieństwem skuteczności, lecz kryterium tego, czy rezultat można uznać za rzeczywistą poprawę. Rozwiązanie zwiększające wydajność kosztem arbitralnej degradacji praw części uczestników może być skuteczne w wąskim mierniku, ale nie stanowi postępu społecznego. Podobnie porozumienie przywracające jedynie pozorną harmonię, bez naprawienia szkody, może trwać formalnie, lecz w rzeczywistości nadal reprodukować pierwotny konflikt.

Integracja etyki z modelem Unknotted jako fundament odpowiedzialnego działania

Konfrontacja myśli Kanta, Honnetha, Fraser, Gilligan, Tronto, Arendt i Ricoeura ze współczesnymi badaniami psychologicznymi pozwala dostrzec kluczowy warunek odpowiedzialnej zmiany:

człowiek musi pozostać podmiotem moralnym zarówno wtedy, gdy formułuje uzasadnione roszczenie, jak i w momencie, gdy podlega krytyce lub ponosi odpowiedzialność za swoje czyny. Nie oznacza to zatarcia różnicy między poszkodowanym a sprawcą ani uznania ich interesów za jednakowo zasadne w każdej sytuacji. Wymaga natomiast ochrony przyrodzonej godności wszystkich stron, przy jednoczesnym uznaniu realnych asymetrii odpowiedzialności, szkody i uprawnień. Właściwie rozumiana etyka uznania nie służy moralnemu zrównywaniu wszelkich zachowań, lecz umożliwia ich rzetelną ocenę bez konieczności odbierania człowiekowi podstawowego statusu osobowego.

Właśnie to podejście otwiera przestrzeń dla naprawy, nauki i przyszłego współdziałania – co byłoby niemożliwe w systemie opartym na wzajemnym upokarzaniu i trwałym wykluczaniu. Najpoważniejszy problem wiąże się jednak z przejściem od tak nakreślonej architektury wartości do konkretnej metody rozwiązywania trudności. Można bowiem uznawać wagę godności, odpowiedzialności i sprawiedliwości, a mimo to nie dysponować procedurą, która pozwoliłaby zidentyfikować rzeczywisty mechanizm problemu, dobrać odpowiednią interwencję i ocenić jej skutek. Można posiadać rozbudowane instrumentarium metodologiczne, lecz nie potrafić określić momentu, w którym dalsza analiza przestaje wnosić wartość, a jedynym właściwym krokiem staje się podjęcie ograniczonej i zabezpieczonej próby działania. Można również trafnie diagnozować ograniczenia systemowe, a wciąż oczekiwać, że pojedynczy uczestnik samodzielnie przezwycięży relacje, których zmiana wymaga szerszej koalicji i reform instytucjonalnych. Dlatego synteza dotychczasowej argumentacji wymaga przedstawienia modelu łączącego diagnozę, sprawczość, wybór, działanie, ewaluację i odpowiedzialność moralną w jedną, choć wewnętrznie zróżnicowaną strukturę poznawczą. Taką możliwość daje szczegółowa, krytyczna rekonstrukcja procesu rozplątywania problemu, który autor książki przedstawia jako Unknotted.

Analiza ta nie może ograniczać się do powtórzenia zaleceń w formie popularnego poradnika; wartość proponowanych etapów wynika bowiem z ich osadzenia w teorii decyzji, pragmatyzmie, psychologii samoregulacji, analizie przyczynowej, teorii instytucjonalnej i etyce odpowiedzialności. Kluczowe jest tu rozróżnienie między czynnościami służącymi poprawnemu zdefiniowaniu problemu a działaniami zmierzającymi do przekształcenia jego rzeczywistych przyczyn. Niezbędne jest także rozpoznanie etapów, których celem jest ochrona przed błędami poznawczymi, oraz tych, które służą organizacji współpracy i kontroli konsekwencji. W ten sposób praktyczna propozycja rozplątywania uwikłań może stać się interdyscyplinarnym modelem odpowiedzialnego działania, zachowującym świadomość niepewności, pluralizmu wartości oraz instytucjonalnych ograniczeń ludzkiej sprawczości.

> Czy potrafimy budować systemy odpowiedzialności, które nie karmią się upokorzeniem drugiego człowieka? Prawdziwym sprawdzianem dojrzałości organizacji nie jest bowiem brak błędów, lecz zdolność do ich rozliczania w sposób, który nie niszczy godności uczestników. W świecie zdominowanym przez kulturę natychmiastowego wykluczenia, odwaga do oddzielenia czynu od osoby staje się jedynym warunkiem, który pozwala nam przestać być zakładnikami przeszłości i zacząć wspólnie projektować przyszłość.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański autor, przedsiębiorca i mówca publiczny, powszechnie znany ze swoich wpływowych koncepcji w zakresie nowoczesnego marketingu i strategii biznesowej. Po ukończeniu studiów na Uniwersytecie Tufts i Stanford Graduate School of Business, Godin założył Yoyodyne, firmę marketingu internetowego, którą Yahoo! przejęło w 1998 roku, co doprowadziło go do objęcia stanowiska wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego w Yahoo. Później stworzył platformę do udostępniania treści Squidoo oraz internetową społeczność edukacyjną Akimbo. Godin był pionierem fundamentalnej koncepcji marketingu opartego na przyzwoleniu, kładąc nacisk na zgodę konsumenta, a nie na rewolucyjną reklamę. W swojej karierze opublikował ponad dwadzieścia międzynarodowych bestsellerów na temat przywództwa, innowacji i zmian organizacyjnych, wywierając głęboki wpływ na współczesną teorię marketingu i praktyki biznesowe.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and public speaker widely recognized for his influential concepts in modern marketing and business strategy. After earning degrees from Tufts University and Stanford Graduate School of Business, Godin founded the early online marketing company Yoyodyne, which Yahoo! acquired in 1998, leading to his role as Yahoo's vice president of direct marketing. He later established the content-sharing platform Squidoo and the Akimbo online learning community. Godin pioneered the foundational concept of permission marketing, emphasizing consumer consent over disruptive advertising. Across his career, he has published more than twenty internationally bestselling books on leadership, innovation, and organizational change, profoundly influencing modern marketing theory and commercial practices.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

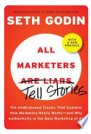
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

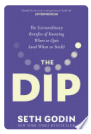
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "The Portable Hannah Arendt"

Hannah Arendt



[8] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

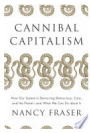
MIT Press | ISBN: 9780262581479



[9] "Feminism for the 99%: A Manifesto"

Nancy Fraser

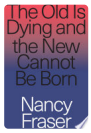
Verso Books | ISBN: 9781788734455



[10] "Cannibal Capitalism"

Nancy Fraser

Verso Books | ISBN: 9781804292587



[11] "The Old is Dying and the New Cannot be Born"

Nancy Fraser

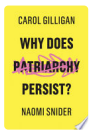
Verso Books | ISBN: 9781788732734



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

Miranda Fricker

Oxford University Press on Demand | ISBN: 9780199570522



[13] "Why does patriarchy persist?"

Carol Gilligan

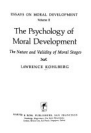
John Wiley & Sons | ISBN: 9781509529155



[14] "In a Different Voice"

Carol Gilligan

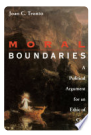
Harvard University Press | ISBN: 9780674283213



[15] "The Psychology of Moral Development"

Lawrence Kohlberg

1984 | HarperCollins Publishers



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

Joan C. Tronto

Routledge | ISBN: 9781000159080



[17] "Alterity and Transcendence"

Emmanuel Lévinas

Burns & Oates | ISBN: 9780485121520



[18] "Otherwise than Being"

Emmanuel Lévinas

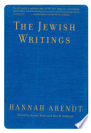
Springer Science & Business Media | ISBN: 9789024723744



[19] "Totality and Infinity"

Emmanuel Lévinas

ISBN: 9780820702452



[20] "The Jewish Writings"

Hannah Arendt

Schocken | ISBN: 9780307496287



[21] "The Promise of Politics"

Hannah Arendt

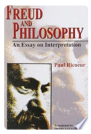
Schocken | ISBN: 9780307542878



[22] "Oneself as Another"

Paul Ricoeur

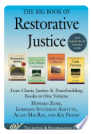
University of Chicago Press | ISBN: 9780226713298



[23] "Freud and Philosophy"

Paul Ricoeur

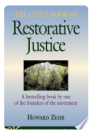
Motilal Banarsidass Publishing House | ISBN: 9788120833050



[24] "The Big Book of Restorative Justice"

Howard Zehr, Allan MacRae, Kay Pranis, Lorraine Stutzman Amstutz

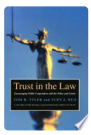
2022 | Simon and Schuster | ISBN: 9781680997637



[25] "The Little Book of Restorative Justice"

Howard Zehr

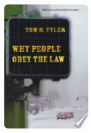
2015 | Simon and Schuster | ISBN: 9781680990447



[26] "Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts"

Tom R. Tyler

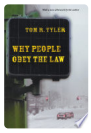
Russell Sage Foundation | ISBN: 9781610445429



[27] "Why People Obey the Law"

Tom R. Tyler

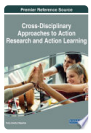
Princeton University Press | ISBN: 9781400828609



[28] "Why People Obey the Law, revised ed."

Tom R. Tyler

Princeton University Press | ISBN: 9781400828609



[29] "Cross-Disciplinary Approaches to Action Research and Action Learning"

Mapotse, Tome Awshar

2017 | IGI Global | ISBN: 9781522526438



[30] **"Encyclopedia of World Problems and Human Potential"**

Union of International Associations

1994 | ISBN: 9783598112256

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Anthropology from a Pragmatic Point of View"**

Immanuel Kant

1974 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-94-010-2018-3

Źródło

[2] **"Classic texts: extracts from Leibniz, Kant, and Black"**

Gottfried W. Leibniz, Immanuel Kant, Max Black

2003 | Symmetries in Physics | DOI: 10.1017/cbo9780511535369.012

Źródło

[3] **"Foundations of the Metaphysics of Morals"**

I. Kant, R. Wolff

2020 | Kant and the Spirit of Critique | DOI: 10.2307/j.ctv16h2njd.11

Źródło

[4] **"Kant on the Foundation of Morality: A Modern Version of the "Grundlegung""**

Brendan E. A. Liddell, I. Kant

2021 | DOI: 10.2979/kantonthefoundationo

Źródło

[5] **"Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange"**

Nancy Wickwire Fraser, Axel Honneth, Joel David Golb, James D. Ingram, Christiane Wilke

2003

Źródło

[6] **"The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts"**

Thelma McCormack, Axel Honneth

1997 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3341573

Źródło

[7] **"Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory"**

Axel Honneth

2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

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

Axel Honneth

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

Źródło

[9] **"Theorising power and resistance under contemporary capitalism: An interview with Nancy Fraser"**

Nancy Fraser, Bice Maiguashca, Charles Masquelier

2024 | European Journal of Social Theory | DOI: 10.1177/13684310241265608

Źródło

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

Miranda Fricker

2007 | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198237907.001.0001

Źródło

[11] **"Sex and Social Justice"**

Miranda Fricker, Martha C. Nussbaum

2000 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.5840/jphil200097835

Źródło

[12] **"Epistemic justice as a condition of political freedom?"**

Miranda Fricker

2012 | Synthese | DOI: 10.1007/s11229-012-0227-3

Źródło

[13] **"Evolving Concepts of Epistemic Injustice"**

Miranda Fricker

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315212043-5

Źródło

[14] "Meeting at the Crossroads: Women's Psychology and Girls' Development"

Lyn Mikel Brown, Carol Gilligan

1993 | Feminism & Psychology | DOI: 10.1177/0959353593031002

Źródło

[15] "Between Voice and Silence: Women and Girls, Race and Relationships"

Jill McLean Taylor, Carol Gilligan, Amy M Sullivan

1996

Źródło

[16] "The psychology of moral development"

Lawrence Kohlberg

1984 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[17] "The Philosophy of Moral Development Moral Stages and the Idea of Justice"

Lawrence Kohlberg

1981 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

[18] "FROM IS TO OUGHT: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development"

Lawrence Kohlberg

1971 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-12-498640-4.50011-1

Źródło

[19] "Montessori With The Culturally Disadvantaged : A Cognitive-Developmental Interpretation and Some Research Findings"

L. Kohlberg

2017 | DOI: 10.4324/9781351312684-9

Źródło

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

Joan C. Tronto

1993

Źródło

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

Joan C. Tronto

1987 | Signs | DOI: 10.1086/494360

Źródło

[22] "Defining Care"

Joan C. Tronto

2008 | Revue du MAUSS | DOI: 10.3917/rdm.032.0243

Źródło

[23] "Ethics and infinity"

Emmanuel Lévinas, Philippe Nemo

1995 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

[24] "Shame and Guilt"

June Price Tangney, Ronda L. Dearing

2002

Źródło

[25] "Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions?"

June Price Tangney, Rowland S. Miller, Laura Flicker, Deborah Hill-Barlow

1996 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.70.6.1256

Źródło

[26] "Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride."

June Price Tangney, Kurt W. Fischer

1995 | Guilford Press eBooks

Źródło

[27] "Proneness to shame, proneness to guilt, and psychopathology."

June Price Tangney, Patricia Wagner, Richard H. Gramzow

1992 | Journal of Abnormal Psychology | DOI: 10.1037/0021-843x.101.3.469

Źródło

[28] **"On the importance of distinguishing shame from guilt: Relations to problematic alcohol and drug use"**

Ronda L. Dearing, Jeffrey B. Stuewig, June Price Tangney

2005 | Addictive Behaviors | DOI: 10.1016/j.addbeh.2005.02.002

Źródło

[29] **"The Relation of Child Maltreatment to Shame and Guilt Among Adolescents: Psychological Routes to Depression and Delinquency"**

Jeffrey B. Stuewig, Laura Ann McCloskey

2005 | Child Maltreatment | DOI: 10.1177/1077559505279308

Źródło

[30] **"Two Faces of Shame: The Roles of Shame and Guilt in Predicting Recidivism"**

June Price Tangney, Jeffrey B. Stuewig, Andres G. Martinez

2014 | Psychological Science | DOI: 10.1177/0956797613508790

Źródło

[31] **"The Effect of Stigma on Criminal Offenders' Functioning: A Longitudinal Mediational Model"**

Kelly E. Moore, Jeffrey B. Stuewig, June Price Tangney

2015 | Deviant Behavior | DOI: 10.1080/01639625.2014.1004035

Źródło

[32] **"A comparison of student evaluation of teaching with student performance"**

H. Short, R. Boyle, R. John Braithwaite, Michael Brookes, Jamie Mustard

2008

Źródło

[33] **"The effectiveness of financial incentive programmes in encouraging school retention decisions in low-income families prior to the post-compulsory years"**

R. John Braithwaite

1992 | Journal of Education Policy | DOI: 10.1080/0268093920070102

Źródło

[34] **"1982 SUMMER RESEARCH AND DEVELOPMENT WORKSHOP FOR FACULTY FROM MINORITY INSTITUTIONS"**

Bogart R. Leashore, Janet Ross, R. John Braithwaite

1983

Źródło

[35] "What's wrong with the sociology of punishment?"

John Braithwaite

2003 | Theoretical Criminology | DOI: 10.1177/1362480603007001198

Źródło

[36] "Hermeneutics and the Human Sciences: Essays on Language, Action and Interpretation"

Paul Ricœur

2016 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781316534984

Źródło

[37] "Du texte à l'action: Essais d'herméneutique, II"

Paul Ricœur

1986 | Seuil eBooks | DOI: 10.14375/np.9782020093774

Źródło

[38] "The model of the text: meaningful action considered as a text"

Paul Ricœur, John B. Thompson

2016 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781316534984.011

Źródło

[39] "From Text to Action: Essays in Hermeneutics II"

Paul Ricœur, Richard Kearney

1991

Źródło

[40] "Forgiveness Therapy for the Promotion of Mental Well-Being: A Systematic Review and Meta-Analysis"

Sadaf Akhtar, Jane Barlow

2016 | Trauma, Violence, & Abuse | DOI: 10.1177/1524838016637079

Źródło

[41] "Barriers and Factors Facilitating State Forgiveness among Religious/Spiritual and Secular/Atheist People: A Qualitative Study"

Sadaf Akhtar

2018 | Perspectives on Forgiveness | DOI: 10.1163/9789004360143_008

Źródło

[42] "Forgiveness under threat: the limits of ‘as we forgive’ in contexts of religious violence"

Jamil Akhtar

2026 | Theology | DOI: 10.1177/0040571x261480277

Źródło

[43] "The psychosocial well-being of children with chronic disease, their parents and siblings: an overview of the research evidence base"

Jane Barlow, David R Ellard

2006 | Child Care Health and Development | DOI: 10.1111/j.1365-2214.2006.00591.x

Źródło

[44] "The clinical effectiveness of different parenting programmes for children with conduct problems: a systematic review of randomised controlled trials"

Janine Dretzke, Clare F Davenport, Emma J. Frew, Jane Barlow, Sarah L. Stewart-Brown

2009 | Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health | DOI: 10.1186/1753-2000-3-7

Źródło

[45] "Group-based parent training programmes for improving emotional and behavioural adjustment in young children"

Jane Barlow, Hanna Bergman, Hege Kornør, Yinghui Wei, Cathy Bennett

2016 | Cochrane Database of Systematic Reviews | DOI: 10.1002/14651858.cd003680.pub3

Źródło

[46] "The Little Book of Restorative Justice"

Howard Zehr

2002

Źródło

[47] "Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice"

Howard Zehr

2003

Źródło

[48] "Fundamental Concepts of Restorative Justice"

Howard Zehr, Harry Mika

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781351150125-4

Źródło

[49] "Critical Issues in Restorative Justice"

Howard Zehr, Barb Toews

2004

Źródło

[50] "Restorative justice: the evidence"

Lawrence W. Sherman, Heather Strang, Geoffrey C. Barnes, Sarah Bennett, Caroline M. Angel

2007 | ANU Open Research (Australian National University)

Źródło

[51] "Repair or Revenge: Victims and Restorative Justice"

Heather Strang

2002 | DOI: 10.1093/oso/9780199251643.001.0001

Źródło

[52] "Restorative justice and civil society"

Heather Strang, John Bradford Braithwaite

2001

Źródło

[53] "Restorative Justice Conferencing (RJC) Using Face-to-Face Meetings of Offenders and Victims: Effects on Offender Recidivism and Victim Satisfaction. A Systematic Review"

Heather Strang, Lawrence W. Sherman, Evan Mayo-Wilson, Daniel P. Woods, Barak Ariel

2013 | Campbell Systematic Reviews | DOI: 10.4073/csr.2013.12

Źródło

[54] "Problem-Oriented Policing"

Lawrence W. Sherman, Herman Goldstein

1991 | The Journal of Criminal Law and Criminology (1973-) | DOI: 10.2307/1143749

Źródło

[55] "The Rise of Evidence-Based Policing: Targeting, Testing, and Tracking"

Lawrence W. Sherman

2013 | Crime and Justice | DOI: 10.1086/670819

Źródło

[56] "Do Fair Procedures Matter? The Effect of Procedural Justice on Spouse Assault"

Raymond Paternoster, Ronet D. Bachman, Robert Brame, Lawrence W. Sherman

1997 | Law & Society Review | DOI: 10.2307/3054098

Źródło

[57] "Journal article reporting standards for quantitative research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report."

Mark I. Appelbaum, Harris M. Cooper, Rex B. Kline, Evan Mayo-Wilson, Arthur M. Nezu

2018 | American Psychologist | DOI: 10.1037/amp0000191

Źródło

[58] "Interventions to improve the experience of caring for people with severe mental illness: systematic review and meta-analysis"

Amina Yesufu-Udechuku, Bronwyn A. Harrison, Evan Mayo-Wilson, Norman Young, Peter Woodhams

2015 | The British Journal of Psychiatry | DOI: 10.1192/bjp.bp.114.147561

Źródło

[59] "Restorative Justice Practice"

Elizabeth Beck, Andrea Wood

2010 | Social Work and Restorative Justice | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195394641.003.0004

Źródło

[60] "Are Restorative Justice Conferences Effective in Reducing Repeat Offending? Findings from a Campbell Systematic Review"

Lawrence W. Sherman, Heather Strang, Evan Mayo-Wilson, Daniel J. Woods, Barak Ariel

2014 | Journal of Quantitative Criminology | DOI: 10.1007/s10940-014-9222-9

Źródło

[61] "Wearing body cameras increases assaults against officers and does not reduce police use of force: Results from a global multi-site experiment"

Barak Ariel, Alex Sutherland, Darren Henstock, Josh Young, Paul Drover

2016 | European Journal of Criminology | DOI: 10.1177/1477370816643734

Źródło

[62] "DETERRENCE AND MORAL PERSUASION EFFECTS ON CORPORATE TAX COMPLIANCE: FINDINGS FROM A RANDOMIZED CONTROLLED TRIAL*"

Barak Ariel

2012 | Criminology | DOI: 10.1111/j.1745-9125.2011.00256.x

Źródło

[63] "The Social Psychology of Procedural Justice"

E. Allan Lind, Tom R. Tyler

1988 | Critical issues in social justice | DOI: 10.1007/978-1-4899-2115-4

Źródło

[64] "The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing"

Jason Sunshine, Tom R. Tyler

2003 | Law & Society Review | DOI: 10.1111/1540-5893.3703002

Źródło

[65] "A Relational Model of Authority in Groups"

Tom R. Tyler, E. Allan Lind

1992 | Advances in experimental social psychology | DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60283-x

Źródło

[66] "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior"

Tom R. Tyler, Steven L. Blader

2003 | Personality and Social Psychology Review | DOI: 10.1207/s15327957pspr0704_07

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: d10bf888-f2e3-4e83-a3fd-e7956463f859