Granice sprawczości: rozróżnienie między problemem a sytuacją w świetle koncepcji Setha Godina

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje granice ludzkiej sprawczości, opierając się na rozróżnieniu między problemem a sytuacją według Setha Godina. Problem to wyzwanie wymagające rozwiązania, natomiast sytuacja to niezmienny warunek brzegowy (np. grawitacja), który należy zaakceptować i uwzględnić w strategii działania. Autor podkreśla, że błędy w tej ocenie prowadzą albo do marnowania zasobów na walkę z nieuniknionym, albo do przedwczesnej rezygnacji z możliwych zmian. Kluczowe jest precyzyjne zdefiniowanie rodzaju ograniczeń – od fizycznych i logicznych, przez techniczne i ekonomiczne, aż po instytucjonalne i normatywne. Taka typologia pozwala na racjonalne przeformułowanie celów i projektowanie skutecznych działań w ramach dostępnych możliwości, zamiast bezproduktywnej próby zmiany praw rzeczywistości.

The text analyzes the boundaries of human agency, based on the distinction between a problem and a situation according to Seth Godin. A problem is a challenge requiring a solution, whereas a situation is an immutable boundary condition (e.g., gravity) that must be accepted and incorporated into the action strategy. The author emphasizes that errors in this assessment lead either to wasting resources fighting the inevitable or to premature resignation from possible changes. It is crucial to precisely define the type of constraints—from physical and logical, through technical and economic, to institutional and normative. Such a typology allows for the rational reformulation of goals and the design of effective actions within available possibilities, instead of unproductive attempts to change the laws of reality.

Artykuł stanowi wielowymiarową analizę granic ludzkiej sprawczości, stawiając tezę, że racjonalne działanie wymaga precyzyjnego rozróżnienia między „problemami” – czyli

trudnościami, które można rozwiązać poprzez projektowanie skutecznych strategii i zmian instytucjonalnych – a „sytuacjami", będącymi niezmiennymi warunkami brzegowymi rzeczywistości. Autor argumentuje, że błędy w tej kategoryzacji prowadzą albo do marnotrawienia zasobów na walkę z nieuchronnością (np. prawami fizyki), albo do przedwczesnej rezygnacji z celów, które są osiągalne, lecz wymagają zmiany poziomu analizy: z indywidualnego na zbiorowy lub instytucjonalny. Wykorzystując perspektywy filozofii stoickiej, psychologii kontroli oraz ekonomii rzeczywistych możliwości Amartyi Sena, tekst dowodzi, że to, co dla jednostki jest nieprzekraczalną barierą, często okazuje się rezultatem konkretnych struktur społecznych, które można przekształcić. W konsekwencji autor proponuje model analityczny zarządzania sprawczością, w którym akceptacja faktu nie jest utożsamiana z aprobatą stanu rzeczy, a realizm poznawczy staje się jedynym warunkiem skutecznej i etycznej zmiany rzeczywistości.

SŁOWA KLUCZOWE

granice sprawczości | rozróżnienie problemu a sytuacji | Seth Godin | capability approach | rzeczywiste możliwości działania | wyuczona bezradność | poczucie własnej skuteczności | umiejscowienie kontroli | realizm poznawczy | autonomia moralna | adaptacja preferencji | rygor poznawczy | analiza przyczynowa | model analityczny sprawczości

Rozróżnienie problemów od niezmiennych sytuacji

Problemy i sytuacje – granice sprawczości, racjonalności i odpowiedzialności. Między stoicką akceptacją rzeczywistości a obowiązkiem jej przekształcania

Rozpoznanie granic ludzkiej sprawczości to jedno z najstarszych, a zarazem najbardziej aktualnych zagadnień filozofii praktycznej, psychologii, ekonomii i nauk o organizacji. Człowiek funkcjonuje bowiem w rzeczywistości, której tylko niewielką część może kształtować bezpośrednio, choć jednocześnie potrafi tworzyć narzędzia, ustanawiać instytucje, organizować zbiorowe działanie oraz przekształcać warunki wcześniej uznawane za nieprzekraczalne.

Ta dwoistość sprawia, że racjonalne postępowanie wymaga nie tylko wiedzy o sposobach osiągania celów, lecz także trafnej oceny stopnia kontroli nad zdarzeniami, kosztów oddziaływania, przewidywalności rezultatów i horyzontu czasowego zmian. Błędy w tym zakresie prowadzą do

dwóch przeciwstawnych, lecz równie kosztownych konsekwencji. Pierwszą jest marnotrawienie zasobów na próby bezpośredniego przekształcania rzeczywistości w obszarach, które pozostają poza zakresem dostępnych środków działania. Drugą – przedwczesne uznawanie historycznych ograniczeń za konieczności obiektywne, co skutkuje rezygnacją z działań potencjalnie skutecznych.

Rozróżnienie pomiędzy problemem a sytuacją, przedstawione przez Setha Godina, można potraktować jako punkt wyjścia do szerszej teorii racjonalnego gospodarowania sprawczością, obejmującej zarówno indywidualne decyzje, jak i zbiorowe możliwości przeobrażania instytucji społecznych. Metafora grawitacji przeciwstawiona zadaniu dotarcia na Księżyc ukazuje zasadniczą różnicę między warunkiem brzegowym rzeczywistości a trudnością wymagającą zaprojektowania skutecznego postępowania. Grawitacja jest własnością świata fizycznego, której nie da się usunąć zwiększeniem nakładów pracy, zmianą organizacji zespołu czy mobilizacją psychologiczną. Lot kosmiczny to natomiast przedsięwzięcie techniczne; jego realizacja wymaga uwzględnienia oddziaływań grawitacyjnych, właściwości materiałów, ograniczeń energetycznych i możliwości sterowania układem.

Rozwiązanie nie polega zatem na eliminacji praw przyrody, lecz na takim skonstruowaniu działania, aby zamierzony rezultat stał się osiągalny pomimo ich niezmiennego obowiązywania. To rozróżnienie jest istotne nie tylko w inżynierii, ponieważ pozwala oddzielić próbę zmiany warunków podstawowych od projektowania strategii wykorzystującej dostępne możliwości w ich obrębie. Należy jednak doprecyzować: fakt, że pewna właściwość rzeczywistości pozostaje niezmienna, nie oznacza, że wszystkie jej praktyczne konsekwencje są równie nieuchronne. Grawitacja nie podlega decyzjom człowieka, lecz dostępność transportu lotniczego, bezpieczeństwo konstrukcji budowlanych czy możliwości eksploracji kosmosu zależą od rozwijanej wiedzy i techniki.

Typologia ograniczeń determinuje zakres możliwej sprawczości

Rozpoznanie sytuacji nie musi zatem oznaczać rezygnacji z celu, lecz może prowadzić do przeformułowania sposobu jego osiągnięcia. Wprowadzenie do tej problematyki wymaga przede wszystkim odróżnienia niemożliwości logicznej, fizycznej, technicznej, ekonomicznej, instytucjonalnej oraz normatywnej. Niemożliwość logiczna wynika ze sprzeczności przy jednoczesnym przyjęciu niezgodnych ze sobą warunków, natomiast niemożliwość fizyczna odnosi się do ograniczeń narzucanych przez prawa przyrody w granicach aktualnie uznanych teorii naukowych. Niemożliwość techniczna oznacza brak odpowiednich narzędzi, umiejętności lub

technologii, choć rozwój wiedzy może ten stan zmienić. Ograniczenie ekonomiczne występuje wtedy, gdy koszt przedsięwzięcia przekracza dostępne zasoby lub gdy jego realizacja wymaga rezygnacji z innych, ważniejszych dóbr.

Ograniczenie instytucjonalne wynika z obowiązujących norm, struktur organizacyjnych, podziału kompetencji lub mechanizmów koordynacji; może ono zatem zostać przekształcone w drodze decyzji zbiorowych, reform prawnych bądź zmian praktyk społecznych. Wreszcie ograniczenie normatywne pojawia się wtedy, gdy określony sposób osiągnięcia celu jest sprzeczny z prawami człowieka, obowiązkami moralnymi albo uzasadnionymi zasadami sprawiedliwości. Kategorie te nie są wzajemnie rozłączne – przedsięwzięcie technicznie możliwe może okazać się ekonomicznie nieuzasadnione, prawnie niedopuszczalne lub moralnie naganne. Właśnie dlatego uznanie sytuacji za wymagającą akceptacji nie powinno poprzedzać rozpoznania rodzaju ograniczenia, które faktycznie uniemożliwia działanie. Rozróżnienie to prowadzi do ważnej konsekwencji epistemologicznej: stwierdzenie, że określonego problemu nie można rozwiązać, pozostaje niepełne, dopóki nie zostaną wskazane podmiot, czas, zakres dostępnych środków oraz kryteria dopuszczalności rozwiązania.

Inaczej przedstawiają się możliwości indywidualnego pracownika, inaczej przedsiębiorstwa zatrudniającego tysiące osób, organizacji branżowej prowadzącej negocjacje zbiorowe, a jeszcze inaczej państwa dysponującego kompetencją ustawodawczą. To samo zjawisko może dla jednej osoby stanowić nieprzekraczalny warunek jej aktualnego położenia, podczas gdy na poziomie instytucjonalnym pozostaje rezultatem określonego sposobu organizacji relacji społecznych. Pracownik może nie mieć realnego wpływu na wysokość wynagrodzeń w całej branży, lecz nie oznacza to, że struktura wynagrodzeń jest zjawiskiem analogicznym do prawa grawitacji. Zależy ona między innymi od produktywności, konkurencji, siły negocjacyjnej, norm prawnych, instytucji dialogu społecznego, dostępności alternatywnego zatrudnienia i historycznie ukształtowanych relacji kapitału z pracą. Z perspektywy jednostki trudność może być chwilowo nierozwiązywalna; z perspektywy zbiorowej stanowi jednak przedmiot możliwego działania gospodarczego i politycznego. Brak kontroli indywidualnej nie powinien być zatem utożsamiany z niemożliwością zmiany społecznej, podobnie jak posiadanie formalnego uprawnienia nie gwarantuje rzeczywistej zdolności do jego wykorzystania.

Granice sprawczości w ujęciu filozoficznym i psychologicznym

Historyczne fundamenty tego rozróżnienia odnaleźć można w filozofii stoickiej, a szczególnie w nauczaniu Epikteta. Należy je rozpatrywać na tle hellenistycznych rozważań o autonomii moralnej, naturze dobra oraz relacji między człowiekiem a niezależnym od niego porządkiem świata. W pierwszym rozdziale Encheiridionu Epiktet oddziela to, co zależy od podmiotu, od tego, co jego władzy nie podlega. Do pierwszej kategorii zalicza przede wszystkim sądy, impulsy, pragnienia, unikanie i własne akty wyboru; do drugiej zaś ciało, majątek, reputację oraz zajmowane stanowiska – dobra, których posiadanie i zachowanie pozostaje podatne na oddziaływanie okoliczności zewnętrznych.

Podejście stoików nie sprowadza się do zalecenia bierności wobec rzeczywistości, lecz dotyczy prawidłowego umiejscowienia odpowiedzialności moralnej. Człowiek powinien dbać o właściwość własnego osądu i decyzji, nie uzależniając całej wartości swojego życia od rezultatów, których nie może samodzielnie zagwarantować. Wolność rozumiana jest tu jako zdolność zachowania moralnej autonomii wobec zmienności okoliczności, a nie jako nieograniczona możliwość przekształcania środowiska zewnętrznego. Analiza ta wymaga jednak wyraźnego oddzielenia kontroli nad działaniem od kontroli nad jego następstwami. Podmiot może podjąć decyzję o udzieleniu pomocy, ale nie ma pewności, że pomoc przyniesie zamierzony skutek. Może rzetelnie przygotować się do przedsięwzięcia, lecz nie posiada pełnej kontroli nad reakcjami innych osób ani nad przypadkiem. Może zachowywać się uczciwie, nie mając gwarancji, że uczciwość zostanie rozpoznana i nagrodzona. W filozofii Epikteta głównym przedmiotem pracy moralnej pozostaje zatem sposób odnoszenia się do doświadczeń i właściwość wyboru, podczas gdy sukces zewnętrzny jest dobrem, którego osiągnięcie nie zależy całkowicie od woli.

Przenosząc tę intuicję na grunt współczesnej teorii zarządzania, można stwierdzić, że odpowiedzialność decydenta powinna obejmować jakość rozpoznania sytuacji, staranność postępowania, racjonalność wyboru środków oraz gotowość do korekty błędów – choć nie każdy niekorzystny rezultat stanowi automatycznie dowód zaniedbania. Takie ujęcie sprzeciwia się zarówno nieodpowiedzialności usprawiedliwianej niepewnością, jak i przekonaniu, że każdy efekt można bez reszty przypisać osobistej zasłudze albo winie jednostki.

Współczesna psychologia motywacji i kontroli nadaje tym rozważaniom precyzyjną postać empiryczną. Ważnym punktem odniesienia jest teoria umiejscowienia kontroli Juliana Rottera, która rozróżnia uogólnione oczekiwania dotyczące zależności między zachowaniem a otrzymywanymi wzmocnieniami. Wewnętrzne umiejscowienie kontroli oznacza tendencję do

wiązania rezultatów z własnym postępowaniem, podczas gdy zewnętrzne przypisuje je przede wszystkim przypadkowi, losowi lub oddziaływaniu innych podmiotów.

Rozróżnienie to nie powinno być jednak interpretowane jako prosta klasyfikacja ludzi na sprawczych i biernych ani jako dowód, że wewnętrzne umiejscowienie kontroli jest zawsze racjonalne. Jeśli jednostka funkcjonuje w środowisku silnie ograniczającym możliwość samodzielnego decydowania, przekonanie o pełnej osobistej odpowiedzialności za każdy rezultat może prowadzić do błędnego rozpoznania rzeczywistości, nadmiernego obciążenia psychicznego i niesprawiedliwej samooceny. Jednocześnie przypisywanie wszystkim niepowodzeniom wyłącznie przyczyn zewnętrznych może utrudniać dostrzeżenie tych zachowań, które rzeczywiście podlegają zmianie. Sens teorii Rottera tkwi zatem w analizie zgodności pomiędzy subiektywnym oczekiwaniem kontroli a rzeczywistą strukturą zależności przyczynowych, a nie w promowaniu jednej postawy niezależnie od kontekstu. Jeszcze bardziej bezpośrednie znaczenie posiada teoria poczucia własnej skuteczności Alberta Bandury z 1977 roku (Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change). Bandura rozróżnił przekonanie o zdolności wykonania określonego działania od oczekiwania, że samo działanie doprowadzi do pożądanego rezultatu.

Człowiek może bowiem uznawać konkretne postępowanie za skuteczne, a jednocześnie nie wierzyć, że sam potrafi je zrealizować; może również być pewny swoich kompetencji, nie oczekując osiągnięcia celu z powodu niekorzystnych warunków zewnętrznych. Poczucie skuteczności wpływa na podejmowanie działań, wielkość wysiłku i wytrwałość wobec trudności, choć nie gwarantuje sukcesu. Koncepcja ta pozwala rozdzielić trzy zjawiska, które w popularnym języku motywacyjnym bywają nieuprawnienie utożsamiane: rzeczywistą zdolność do wykonania zadania, subiektywne przekonanie o posiadaniu tej zdolności oraz obiektywną możliwość uzyskania oczekiwanego rezultatu.

Wyuczona bezradność jako racjonalna odpowiedź na brak kontroli

Perspektywę tę dopełniają badania nad wyuczoną bezradnością, zapoczątkowane przez Martina Seligmana i Stevena Maiera, a później istotnie zrewidowane w świetle neuronauki. W klasycznej interpretacji bezradność ta miała wynikać z doświadczenia braku związku między własnym zachowaniem a niekorzystnymi zdarzeniami. Prowadziło to do osłabienia motywacji i zaprzestania prób uniknięcia zagrożenia – nawet wtedy, gdy możliwość skutecznego działania znów się pojawiała. Jednak rewizja modelu z 2016 roku wskazała, że mechanizm neuronalny należy rozumieć odwrotnie.

W badaniach eksperymentalnych nad zwierzętami pasywność w warunkach długotrwałej, niekontrolowalnej stymulacji nie była prostym efektem wyuczenia bezradności. Kluczowe okazały się procesy uczenia się kontroli, związane z aktywnością przyśrodkowej kory przedczołowej i jej wpływem na struktury odpowiedzialne za reakcję na stres. Choć ustaleń tych nie można mechanicznie przenosić z modeli laboratoryjnych na złożone zjawiska społeczne, mają one istotne znaczenie dla rozumienia ludzkiej sprawczości.

Sugerują one bowiem, że doświadczenie realnego wpływu jest zasadnicze dla rozwoju zdolności do działania w warunkach zagrożenia. Z kolei długotrwałe funkcjonowanie w środowisku pozbawiającym jednostkę skutecznej kontroli może osłabiać jej reakcje sprawcze. Niebezpieczeństwo uproszczenia tych wniosków polega na ryzyku utożsamienia strukturalnie wytworzonej bezradności z deficytem motywacji czy cechami osobowości. Jeśli człowiek żyje w warunkach skrajnej zależności ekonomicznej, przemocy, niepewności prawnej lub trwałego braku dostępu do zasobów, jego ostrożność i rezygnacja mogą stanowić racjonalną odpowiedź na rzeczywiste zagrożenia. Kategoria wyuczonej bezradności nie daje prawa do obarczania takiej osoby pełną odpowiedzialnością za jej położenie ani do zakładania, że zmiana przekonań wystarczy, by usunąć obiektywne przeszkody.

Bardziej uzasadnione jest rozróżnienie trzech poziomów analizy: subiektywnego przekonania o braku wpływu, rzeczywistego zakresu dostępnych możliwości oraz wpływu wcześniejszych doświadczeń na gotowość do korzystania z tych szans. Dopiero wspólne rozpoznanie tych elementów pozwala ustalić, czy interwencja powinna służyć rozwijaniu kompetencji jednostki, poszerzaniu zasobów, zmianie reguł instytucjonalnych, czy też wszystkim tym działaniom jednocześnie.

Rzeczywiste możliwości jako granica sprawczości

W ten sposób psychologia sprawczości łączy się z socjologią nierówności i ekonomią instytucjonalną, a wyjaśnianie ludzkich zachowań przestaje być redukowane wyłącznie do deklarowanej motywacji. Zasadniczą wartość dla pogłębienia tej analizy ma ekonomiczno-filozoficzna koncepcja rzeczywistych możliwości działania, rozwijana przez Amartyę Sena, a później – w innym kierunku normatywnym – przez Marthę Nussbaum. Podejście to, określane mianem capability approach, zakłada, że ocena dobrostanu i wolności człowieka nie powinna ograniczać się do wielkości posiadanych zasobów, formalnych praw czy subiektywnego zadowolenia. Kluczowe staje się rozpoznanie rzeczywistych możliwości prowadzenia życia, które dana osoba ma uzasadnione powody cenić. Sen odróżnia w tym kontekście functionings, czyli urzeczywistnione

sposoby bycia i działania, od capabilities, oznaczających realnie dostępne możliwości ich osiągania. Dwie osoby dysponujące podobnym dochodem mogą mieć istotnie odmienne możliwości funkcjonowania, jeśli różnią się stanem zdrowia, obowiązkami opiekuńczymi, dostępnością transportu, warunkami mieszkaniowymi lub stopniem bezpieczeństwa społecznego. Podobnie formalna swoboda zmiany zatrudnienia nie musi oznaczać faktycznej możliwości jej wykorzystania, gdy człowiek nie dysponuje środkami pozwalającymi przetrwać okres przejściowy, nie ma dostępu do alternatywnego rynku pracy lub ponosi nieproporcjonalnie wysokie koszty opieki nad osobami zależnymi.

Perspektywa Sena pozwala zakwestionować założenie obecne w niektórych popularnych koncepcjach sprawczości, według którego możliwość działania można utożsamić z formalnym istnieniem alternatywy. Alternatywa, której wybór wiąże się z ryzykiem utraty podstawowego bezpieczeństwa życiowego, nie jest równoważna z opcją dostępną osobie dysponującej znacznym kapitałem ekonomicznym, społecznym i kulturowym.

Z punktu widzenia abstrakcyjnego modelu obie osoby mogą wybierać między pozostaniem w dotychczasowym zatrudnieniu a jego zmianą. Z perspektywy rzeczywistych możliwości ich przestrzenie decyzyjne są jednak odmienne. Pierwsza może dysponować wystarczającymi oszczędnościami, siecią kontaktów i kwalifikacjami pozwalającymi na szybkie znalezienie nowej pracy; druga pozostaje natomiast związana koniecznością nieprzerwanego finansowania podstawowych potrzeb rodziny.

Interpretowanie ostrożności tej drugiej osoby jako braku odwagi lub nieuzasadnionego przywiązania do bezpieczeństwa oznaczałoby pominięcie rzeczywistej struktury ograniczeń. Właściwa diagnoza wymaga rozpoznania nie tylko preferencji jednostki, ale i warunków przesądzających o wykonalności poszczególnych wyborów. Rozróżnienie między formalnym prawem a rzeczywistą możliwością jego wykorzystania ma także bezpośrednie znaczenie prawne i polityczne. Państwo może zagwarantować określone uprawnienie w akcie normatywnym, lecz jego praktyczna realizacja zależy od dostępności procedur, kosztów dochodzenia roszczeń, przejrzystości instytucji oraz zdolności jednostki do skorzystania z mechanizmów ochronnych. Prawo do sądu jest filarem państwa prawnego, ale formalna możliwość wniesienia sprawy nie usuwa automatycznie barier wynikających z kosztów postępowania, czasu oczekiwania, trudności dowodowych i nierównowagi zasobów między stronami. Podobnie wolność zrzeszania się może istnieć na poziomie normatywnym, podczas gdy faktyczna zdolność korzystania z niej zależy od warunków zatrudnienia, bezpieczeństwa ekonomicznego, ochrony przed działaniami odwetowymi i dostępności organizacji reprezentujących interesy pracowników.

Rozwiązanie problemu nie sprowadza się w takich przypadkach do ustanowienia abstrakcyjnej reguły. Wymaga ono stworzenia instytucjonalnych warunków, dzięki którym reguła ta stanie się skutecznie dostępna dla ludzi o odmiennych zasobach i pozycjach społecznych.

Akceptacja faktu nie jest aprobatą stanu rzeczy

Warto zestawić koncepcję rzeczywistych możliwości z teorią adaptacji preferencji. Ludzie funkcjonujący przez długi czas w środowisku ograniczającym dostęp do określonych dóbr mogą przystosowywać swoje oczekiwania do warunków, które uznają za niezmienne. Nie oznacza to jednak, że każda deklarowana satysfakcja osoby w trudnym położeniu jest pozorna, ani że obserwator zewnętrzny posiada automatyczne prawo do unieważniania jej wyborów. Zjawisko to wskazuje raczej na metodologiczny problem oceny dobrostanu wyłącznie na podstawie subiektywnych deklaracji.

Osoba przyzwyczajona do chronicznej niestabilności zatrudnienia może uznawać ograniczony zakres bezpieczeństwa za naturalną właściwość rynku pracy, podobnie jak człowiek pozbawiony rzeczywistego wpływu na decyzje instytucji może stopniowo ograniczać własne oczekiwania dotyczące uczestnictwa. Proces adaptacji ułatwia niekiedy psychiczne przetrwanie w trudnych warunkach, lecz może również prowadzić do społecznego utrwalania nierówności. Z punktu widzenia teorii rozwiązywania problemów rodzi to ważną konsekwencję: akceptacja sytuacji przez jej uczestników nie jest wystarczającym dowodem na to, że sytuacja ta jest obiektywnie niezmienna, sprawiedliwa lub niemożliwa do poprawienia. W tym świetle można rozpatrywać popularną zasadę Let Them, rozwijaną przez Mel Robbins. Jej podstawowa intuicja dotyczy rezygnacji z nadmiernego angażowania uwagi i energii w kontrolowanie cudzych opinii, zachowań i decyzji, które pozostają poza bezpośrednią władzą jednostki. Człowiek może próbować przekonywać innych i wyjaśniać swoje stanowisko, ale nie jest w stanie zagwarantować, że rozmówcy przyjmą jego interpretację lub będą postępować zgodnie z jego oczekiwaniami.

Próby całkowitego kontrolowania reakcji otoczenia mogą prowadzić do chronicznego napięcia i nieproporcjonalnego angażowania zasobów psychicznych. Przekierowanie uwagi ku własnym decyzjom, granicom i możliwościom działania jest zatem uzasadnione praktycznie. Należy jednak odróżnić tę popularną koncepcję samopomocową od teorii naukowej o potwierdzonym uniwersalnym mechanizmie skuteczności. Zbieżność wybranych intuicji z filozofią stoicką i psychologią samoregulacji nie oznacza automatycznie, że cała proponowana metoda stanowi odrębny, empirycznie zweryfikowany model psychologiczny.

Największą wartość zasady Robbins autor dostrzega w odróżnieniu akceptacji faktu od aprobaty normatywnej. Uznanie, że określona osoba podjęła niekorzystną dla nas decyzję, jest warunkiem racjonalnego dostosowania dalszego postępowania do rzeczywistości, ale nie wymaga uznania tej decyzji za słuszną. Podobnie przyjęcie do wiadomości, że instytucja odrzuciła wniosek, nie oznacza rezygnacji z dostępnych środków odwoławczych ani z prawa do kwestionowania podstaw rozstrzygnięcia. Akceptacja ma w tym przypadku charakter poznawczy: polega na zaprzestaniu negowania faktu, który już wystąpił. Aprobata natomiast posiada charakter wartościujący i dotyczy oceny jego słuszności. Rezygnacja z działania stanowi jeszcze inną kategorię, ponieważ wymaga odrębnej decyzji dotyczącej opłacalności, wykonalności lub moralnej zasadności dalszej interwencji. Pomieszanie tych trzech poziomów może prowadzić do błędnego wniosku, że racjonalne pogodzenie się z rzeczywistością oznacza konieczność zaakceptowania wszystkich jej niesprawiedliwości. Właściwe rozróżnienie pozwala natomiast jednocześnie uznać fakty, krytycznie je oceniać i podejmować działania zmierzające do ich przekształcenia. Granice przydatności takiego podejścia stają się szczególnie widoczne w relacjach asymetrycznych, w których zachowanie jednego uczestnika w znacznym stopniu wyznacza możliwości działania drugiego. W relacjach towarzyskich rezygnacja z kontrolowania cudzych opinii może służyć ochronie autonomii i równowagi psychicznej.

Instytucjonalne bariery i systemowe źródła nieuchronności

W środowisku pracy, administracji publicznej czy opieki społecznej podobna postawa musi jednak uwzględniać zobowiązania prawne, odpowiedzialność zawodową oraz ryzyko naruszenia interesów osób zależnych. Pracodawca nie może usprawiedliwiać tolerowania zagrożeń w miejscu pracy stwierdzeniem, że zachowania uczestników pozostają poza jego kontrolą, jeśli ciąży na nim obowiązek zapewnienia bezpiecznych warunków wykonywania zadań.

Organ publiczny nie może traktować systematycznego, nierównego dostępu do usług jako okoliczności wymagającej od obywateli jedynie psychicznej akceptacji. Z kolei opiekun nie powinien utożsamiać poszanowania autonomii osoby zależnej z rezygnacją z obowiązku zapewnienia jej należytej ochrony. W takich przypadkach granice bezpośredniej kontroli nie znoszą odpowiedzialności za stworzenie właściwych warunków działania, a zasada niewymuszania cudzych decyzji musi zostać pogodzona z normami regulującymi relacje zobowiązaniowe.

Przeniesienie refleksji o sprawczości na poziom organizacyjny prowadzi do konieczności rozpoznania zjawiska, które można określić jako instytucjonalne wytwarzanie nieuchronności.

Organizacje funkcjonują w ramach utrwalonych procedur, hierarchii kompetencji i wzorców postępowania, które z czasem zyskują status rozwiązań oczywistych, nawet gdy ich pierwotne uzasadnienie przestało być aktualne. Reguła ustanowiona w konkretnych warunkach technicznych lub prawnych bywa później traktowana jako naturalna właściwość organizacji – mimo zmian w technologiach, wymaganiach społecznych czy możliwościach koordynacji. W takich okolicznościach pracownicy mogą uznawać trudność za sytuację nierozwiązywalną nie dlatego, że brakuje alternatyw, lecz dlatego, że wykraczają one poza uznawany repertuar dopuszczalnych działań.

Mechanizm ten ujawnia się szczególnie silnie w instytucjach o rozbudowanej hierarchii, wysokich kosztach błędu i znacznym uzależnieniu awansu od przestrzegania procedur. Wówczas przekonanie o niemożliwości zmiany może być wzmacniane przez organizacyjne systemy nagród i sankcji, a nie wyłącznie przez rzeczywistą złożoność problemu.

Analiza tego zjawiska znajduje teoretyczne oparcie w koncepcji dwoistości struktury Anthony'ego Giddensa. Zgodnie z jej główną intuicją, struktury społeczne nie są jedynie zewnętrznymi ograniczeniami działania jednostek, ponieważ są jednocześnie reprodukowane i przekształcane przez praktyki uczestników życia społecznego. Reguły i zasoby stanowią warunki podejmowania działań, ale ich trwałość zależy od powtarzania określonych sposobów postępowania.

Perspektywa ta pozwala przełamać prosty dualizm przeciwstawiający jednostkę wszechmocnemu systemowi. Człowiek nie tworzy samodzielnie wszystkich reguł, w których funkcjonuje, lecz jego działania współuczestniczą w ich utrwalaniu bądź stopniowej zmianie. Nie oznacza to jednak symetrii sprawczości, gdyż uczestnicy dysponują nierównymi zasobami i możliwościami wpływu. Kierownictwo przedsiębiorstwa, organ regulacyjny, reprezentacja pracowników i pojedynczy zatrudniony nie mają identycznej zdolności do modyfikowania struktury organizacyjnej, mimo że wszyscy są jej częścią. Rozpoznanie tej nierówności pozwala uniknąć idealistycznej interpretacji zmiany systemowej, która przypisywałaby każdemu człowiekowi jednakową możliwość przekształcania rzeczywistości.

Ekonomia instytucjonalna pogłębia to rozumowanie poprzez uwzględnienie kosztów transakcyjnych, niepewności, praw własności i mechanizmów egzekwowania zobowiązań. Ronald Coase wykazał znaczenie kosztów korzystania z mechanizmu cenowego dla powstawania przedsiębiorstw, natomiast późniejszy rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych – szczególnie w pracach Olivera Williamsona – ukazał wpływ specyfiki aktywów, częstotliwości transakcji i niepewności na wybór struktur zarządzania. Douglas North rozszerzył tę analizę na historycznie ukształtowane reguły społeczne, podkreślając rolę formalnych i nieformalnych ograniczeń w funkcjonowaniu gospodarki.

Z perspektywy rozwiązywania problemów oznacza to, że pozorna niemożliwość współpracy często wynika z nadmiernych kosztów uzgadniania działań, braku wiarygodnych mechanizmów egzekwowania umów lub niedostatecznego zaufania. Zmiana zachowania pojedynczych osób może wówczas nie wystarczyć, ponieważ struktura bodźców nadal premiuje dotychczasowe praktyki. Skuteczna interwencja wymaga zatem przekształcenia instytucjonalnych warunków współdziałania, a więc zmiany właściwości systemu, w którym ludzie podejmują decyzje.

Sprawczość zbiorowa i instytucjonalne warunki wpływu

W tym kontekście kluczowe staje się odwołanie do teorii działania zbiorowego, której klasyczne rozwinięcia przynieśli Mancur Olson oraz Elinor Ostrom. Olson wskazywał, że sam wspólny interes nie gwarantuje automatycznie wspólnego działania, gdyż jednostki mogą korzystać z rezultatów przedsięwzięcia zbiorowego bez ponoszenia proporcjonalnych kosztów uczestnictwa. Ostrom natomiast, badając zróżnicowane sposoby zarządzania wspólnymi zasobami, zakwestionowała przekonanie, że problemy zbiorowego działania muszą być rozwiązywane wyłącznie poprzez centralną kontrolę państwową lub pełną prywatyzację.

Jej badania dowiodły znaczenia reguł dostosowanych do lokalnych warunków, monitorowania, stopniowanych sankcji, procedur rozstrzygania konfliktów oraz udziału zainteresowanych podmiotów w kształtowaniu zasad współpracy. Ustalenia te nie sugerują, że samoorganizacja jest skuteczna zawsze i wszędzie, lecz pokazują, iż zakres możliwych rozwiązań zależy od architektury instytucji i relacji pomiędzy uczestnikami. Trudność nierozwiązywalna dla pojedynczej osoby może stać się przedmiotem skutecznego działania po wytworzeniu odpowiednich mechanizmów koordynacji, reprezentacji i egzekwowania wspólnych zobowiązań. Tak rozumiana sprawczość zbiorowa ma szczególne znaczenie w systemach demokratycznych; choć wpływ obywatela na pojedyncze rozstrzygnięcie polityczne jest zazwyczaj niewielki, to możliwość organizowania się, uczestnictwa w debacie i tworzenia instytucji reprezentacyjnych stanowi fundament długofalowego oddziaływania na reguły życia publicznego.

Aktualne badania OECD uwypuklają napięcie pomiędzy formalnymi mechanizmami uczestnictwa a subiektywnym poczuciem rzeczywistego wpływu. W raporcie z czerwca 2026 roku, opartym na danych z 2025 roku, wskazano, że w badanych państwach OECD średnio 68% respondentów uznawało głosowanie za działanie wywierające co najmniej umiarkowany wpływ na decyzje rządu. Jednocześnie jedynie 31% badanych wierzyło, że system polityczny pozwala ludziom takim jak oni mieć rzeczywisty głos w sprawach publicznych. Rozbieżność ta nie dowodzi automatycznie nieskuteczności instytucji demokratycznych – dotyczy bowiem odmiennych pytań i ocen – lecz

ujawnia różnicę między rozpoznawaniem znaczenia formalnego mechanizmu a poczuciem osobistej sprawczości w systemie. Dla teorii rozwiązywania problemów to rozróżnienie ma dwojakie znaczenie.

Po pierwsze, nie należy traktować subiektywnego przekonania obywateli o braku wpływu jako bezpośredniego dowodu całkowitej nieskuteczności dostępnych mechanizmów uczestnictwa. Po drugie, równie błędne byłoby uznawanie formalnego istnienia konsultacji, petycji, wyborów i procedur odwoławczych za wystarczający dowód ich rzeczywistej dostępności i skuteczności. Mechanizmy partycypacyjne powinny być oceniane przez pryzmat możliwości przedstawiania stanowiska, sposobu jego rozpatrywania, jakości odpowiedzi instytucji oraz realnego oddziaływania udziału obywatelskiego na proces decyzyjny.

Istotne jest również rozpoznawanie barier ekonomicznych, informacyjnych i organizacyjnych ograniczających uczestnictwo. Człowiek dysponujący formalnym prawem do udziału w konsultacjach nie posiada automatycznie czasu, specjalistycznej wiedzy ani środków pozwalających na przygotowanie argumentacji porównywalnej z materiałami profesjonalnych organizacji interesu. Rozwiązanie problemu uczestnictwa nie wymaga więc wyłącznie mobilizowania jednostek do większej aktywności, lecz przede wszystkim doskonalenia instytucjonalnych warunków, które czynią tę aktywność racjonalną, dostępną i potencjalnie skuteczną.

W perspektywie aksjologicznej autor stawia pytanie o granice moralnej dopuszczalności uznawania określonych warunków społecznych za sytuacje wymagające akceptacji. Filozofia liberalna, republikańska, komunitarystyczna i egalitarna udzielają odmiennych odpowiedzi na pytanie o zakres uzasadnionej interwencji w istniejący porządek, jednak wiele ich współczesnych odmian łączy przekonanie o konieczności ochrony człowieka przed arbitralnością, przemocą i nieuzasadnionym ograniczaniem podstawowych wolności. W tradycji kantowskiej kluczowy jest zakaz instrumentalnego traktowania osoby wyłącznie jako środka do osiągania cudzych celów, podczas gdy teoria sprawiedliwości Johna Rawlsa akcentuje znaczenie podstawowych wolności i sprawiedliwego ukształtowania instytucji regulujących współpracę społeczną. Koncepcja Sena koncentruje uwagę na rzeczywistych możliwościach działania, natomiast etyka troski uwydatnia zależności, podatność na zranienie i moralne znaczenie relacji międzyludzkich. Choć koncepcje te nie są tożsame, ich zestawienie pozwala wykazać, że możliwość technicznego przekształcenia sytuacji nie stanowi jedynego kryterium właściwego postępowania.

Koszt rozwiązania musi uwzględniać sprawiedliwość i proporcjonalność

Istotne pozostają pytania o podział kosztów, obowiązki wobec osób zależnych, ochronę podstawowych praw oraz granice obciążeń, które można sprawiedliwie nakładać na uczestników procesu zmiany. Z tej perspektywy ocena ceny rozwiązania wymaga wyjścia poza prostą kalkulację finansową. Choć ekonomiczna analiza racjonalnie uwzględnia koszty alternatywne — czyli wartość najlepszej utraconej możliwości wykorzystania zasobów — nie wszystkie koszty mają charakter pieniężny i nie każdy jest ponoszony przez ten sam podmiot. Reforma instytucjonalna może przynieść dodatni bilans gospodarczy w skali całego społeczeństwa, a jednocześnie nakładać szczególnie wysokie obciążenia na konkretną grupę. Zwiększenie elastyczności organizacji pracy może poprawić zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do popytu, lecz równocześnie przenosi część ryzyka ekonomicznego na pracowników, których dochody i czas pracy stają się mniej przewidywalne. Podobnie polityka ograniczająca wydatki publiczne może poprawić krótkoterminowy bilans fiskalny, prowadząc jednak do wzrostu kosztów społecznych ponoszonych przez gospodarstwa domowe.

Takie zależności oznaczają, że rozwiązanie efektywne nie zawsze jest rozwiązaniem sprawiedliwym. Wybór właściwej strategii wymaga rozpoznania, czyja sytuacja ulega poprawie, a czyja pogorszeniu, jakie prawa pozostają zagrożone i czy istnieją instrumenty ograniczające nieproporcjonalne obciążenia. Rozważenie tych kwestii pozwala na nowo odczytać propozycję Godina dotyczącą gotowości do poniesienia ceny rozwiązania. Na poziomie indywidualnym rozpoznanie kosztu jest kluczowe, by odróżnić rzeczywiste zobowiązanie od życzenia pozbawionego konsekwencji. Osoba deklarująca chęć osiągnięcia celu powinna uwzględnić nakład pracy, rezygnację z alternatyw, niepewność rezultatu oraz ryzyko niepowodzenia. Nie oznacza to jednak, że każda cena jest moralnie dopuszczalna lub że brak gotowości do jej zapłacenia dowodzi braku determinacji. Od osoby odpowiedzialnej za rodzinę nie można wymagać podejmowania ryzyka utraty elementarnych warunków egzystencji tylko dlatego, że odważne zerwanie z dotychczasową sytuacją wydaje się atrakcyjne z perspektywy literatury motywacyjnej.

Analogicznie organizacja publiczna nie powinna uznawać zwiększenia skuteczności programu za wystarczające uzasadnienie naruszenia praw osób, których ten program dotyczy. Cena rozwiązania musi zatem zostać oceniona nie tylko pod kątem wykonalności, ale i proporcjonalności, sprawiedliwości oraz zgodności z obowiązującymi zobowiązaniami. W praktyce strategicznej użyteczne okazuje się rozróżnienie horyzontów czasowych zmiany. Zjawisko niemożliwe do przekształcenia w ramach jednej decyzji operacyjnej może podlegać stopniowej modyfikacji w

perspektywie wieloletniej. Przedsiębiorstwo nie zmieni samodzielnie stóp procentowych, lecz może dostosować strukturę finansowania, ograniczyć ekspozycję na ryzyko lub zmienić harmonogram inwestycji. Jednocześnie system gospodarczy posiada instytucje kształtujące politykę pieniężną, choć ich kompetencje ograniczają cele ustawowe i procesy makroekonomiczne. Podobnie samorząd nie wyeliminuje intensywnych opadów, ale może oddziaływać na retencję wody, zagospodarowanie przestrzenne, system ostrzegania czy przepustowość infrastruktury i organizację reagowania kryzysowego.

Napięcie między racjonalnością indywidualną a zbiorową

Granica między problemem a sytuacją przesuwa się zatem wraz ze zmianą poziomu analizy, zakresu dostępnych narzędzi oraz horyzontu czasowego, w którym oceniamy skuteczność interwencji. Przykład zagrożeń powodziowych szczególnie wyraźnie ukazuje wielowymiarowość tego rozróżnienia. Dla gospodarstwa domowego na obszarze zalewowym intensywne opady mogą być zewnętrznym zdarzeniem, którego nie sposób kontrolować. Nie oznacza to jednak, że wszystkie skutki powodzi są nieuchronne.

Ryzyko strat zależy od położenia zabudowy, charakterystyki zlewni, stanu infrastruktury, jakości prognozowania, dostępności ubezpieczeń oraz zasobów pozwalających na podjęcie działań ochronnych. Na poziomie indywidualnym możliwa jest jedynie ograniczona adaptacja; natomiast w skali samorządowej i państwowej kluczowe stają się decyzje planistyczne, gospodarka wodna, ochrona terenów retencyjnych, regulacja zabudowy i projektowanie mechanizmów finansowania odbudowy. Powtarzanie strat nie musi więc dowodzić wyłącznie nieracjonalności mieszkańców – może ono wynikać z niewłaściwej architektury zachęt ekonomicznych, ograniczeń majątkowych, braku alternatyw mieszkaniowych czy decyzji podejmowanych na innych poziomach zarządzania. Jednostkowy wybór jest nierozerwalnie związany z instytucjonalnym otoczeniem, którego konstrukcja może zarówno ograniczać ryzyko, jak i przyczyniać się do jego reprodukowania. Prowadzi to do rozpoznania kolejnego paradoksu: człowiek może racjonalnie adaptować się do niekorzystnych warunków, a suma racjonalnych adaptacji jednostkowych może utrwalać zbiorowo niepożądany stan rzeczy.

Podobny mechanizm widać w gospodarce. Przedsiębiorca na rynku o dużej niepewności może ograniczać inwestycje długoterminowe z powodu braku przewidywalności regulacyjnej. Jeśli podobną decyzję podejmie wiele firm, prowadzi to do spadku innowacyjności i tempa rozwoju gospodarczego, co w efekcie reprodukuje tę samą niepewność, która pierwotnie uzasadniała

ostrożność. Podobnie pracownik obawiający się o swoją przyszłość zawodową może zrezygnować z przedsięwzięcia zbiorowego, choć powszechne uczestnictwo w nim mogłoby poprawić warunki pracy wszystkich stron. Z kolei obywatele przekonani, że ich indywidualna aktywność polityczna nie przyniesie rezultatu, mogą wycofać się z życia publicznego, co osłabia presję na instytucje odpowiedzialne za reprezentowanie ich interesów. W każdym z tych przypadków występuje napięcie pomiędzy racjonalnością indywidualną a racjonalnością zbiorową, którego rozwiązanie wymaga analizy mechanizmów koordynacji, zaufania i wzajemnych oczekiwań. Teoria gier dostarcza aparatu do formalizacji takich zależności, choć jej przydatność zależy od poprawnego określenia uczestników, strategii, struktur wypłat i zakresu informacji. Klasyczny dylemat więźnia pokazuje, że indywidualnie racjonalne strategie mogą prowadzić do rezultatu niekorzystnego dla wszystkich uczestników w porównaniu z osiągalną alternatywą kooperacyjną.

Projektowanie instytucji jako sposób na zmianę reguł gry

W grach koordynacyjnych kluczowe znaczenie mają wzajemne oczekiwania, gdyż powodzenie działania zależy od decyzji pozostałych uczestników. Przenosząc te modele na grunt instytucji społecznych, należy uwzględnić, że preferencje i reguły gry nie są dane raz na zawsze – mogą ulec zmianie w wyniku negocjacji, budowania zaufania, ustanawiania zobowiązań oraz wprowadzania mechanizmów monitorowania i sankcji. Szczególnie interesującą metodą rozwiązywania problemów staje się zatem nie tylko wybór strategii w istniejącym układzie, ale przede wszystkim przekształcanie struktury wzajemnych zależności tak, aby działania prowadzące do rezultatu zbiorowo korzystnego stały się racjonalne również z perspektywy poszczególnych uczestników. W praktyce pozwala to przekształcić sytuację pozornie niekontrolowaną w problem instytucjonalny, którego rozwiązanie wymaga stworzenia nowych reguł współpracy.

Jeśli każdy uczestnik rynku obawia się kosztów dobrowolnego podniesienia standardów bezpieczeństwa, wyjściem może być wspólne ustanowienie wymogów i skutecznych mechanizmów ich egzekwowania. Gdy przedsiębiorstwa nie inwestują w infrastrukturę z powodu braku pewności co do przyszłego popytu, interwencja może polegać na ograniczeniu ryzyka poprzez odpowiednio zaprojektowane zobowiązania wielostronne. Z kolei gdy jednostki nie korzystają z praw, których dochodzenie przekracza ich indywidualne zasoby, rozwiązaniem może być stworzenie mechanizmów reprezentacji zbiorowej lub wsparcia proceduralnego. W każdym z tych przypadków następuje przesunięcie z poziomu indywidualnego wyboru na poziom projektowania instytucji, co

zmienia sam przedmiot problemu. Nie jest nim już wyłącznie niepożądane zachowanie uczestników, lecz struktura bodźców i ograniczeń, w której to zachowanie powstaje.

Nie można jednak zakładać, że każda trudność systemowa ustąpi pod wpływem samej koordynacji. Instytucje charakteryzują się odmiennym rozkładem interesów, a uczestnicy mogą mieć realne powody, by sprzeciwiać się zmianom. Reforma korzystna dla jednej grupy może oznaczać istotne straty dla innej; taki konflikt nie zawsze wynika z niewiedzy, braku empatii czy błędów w komunikacji. Niekiedy pozostaje on rzeczywistym konfliktem dystrybucyjnym, dotyczącym podziału dochodu, ryzyka, władzy lub dostępu do ograniczonych zasobów. Racjonalne projektowanie zmiany wymaga zatem rozróżnienia problemów wynikających z nieporozumienia, trudności koordynacyjnych, konfliktów interesów oraz sporów o wartości. Każda z tych kategorii wymaga odmiennych instrumentów.

Nieporozumienie można często usunąć poprzez dostarczenie informacji, a trudność koordynacyjną – przez uzgodnienie reguł. Konflikt dystrybucyjny wymaga negocjacji i uzasadnionego kompromisu, natomiast spór aksjologiczny może wymagać procedury demokratycznej, gwarancji konstytucyjnych lub wyznaczenia granic, których przekroczenie pozostaje niedopuszczalne niezależnie od oczekiwanych korzyści.

Model analityczny racjonalnego zarządzania sprawczością

Relacja między problemem a sytuacją ma charakter dynamiczny, relacyjny i częściowo normatywny. Jest dynamiczna, gdyż rozwój wiedzy, zasobów i instytucji nieustannie zmienia zakres dostępnych rozwiązań. Relacyjna, ponieważ możliwości działania zależą od pozycji podmiotu, jego kompetencji oraz struktury otoczenia. Normatywna zaś, gdyż sama możliwość techniczna nie przesądza o tym, że dana interwencja powinna zostać podjęta.

Na tej podstawie autor proponuje model analityczny, w którym status trudności ocenia się przez pryzmat rzeczywistego potencjału sprawczego, kosztów osiągnięcia celu, przewidywalności konsekwencji, dopuszczalności środków oraz horyzontu czasowego. Model ten nie jest empirycznie zweryfikowanym prawem uniwersalnym, lecz autorską syntezą koncepcji zawartych w książce z dorobkiem psychologii, ekonomii i filozofii praktycznej.

Jego wartość tkwi w systematyzowaniu pytań, które powinny poprzedzić decyzję o działaniu, adaptacji, odroczeniu przedsięwzięcia lub zmianie definicji celu. Pierwszym warunkiem właściwej klasyfikacji trudności jest trafne rozpoznanie zakresu przyczynowego oddziaływania podmiotu. Nie

wystarczy wiedzieć, czy człowiek może wykonać określoną czynność; trzeba ustalić, czy jej wykonanie realnie zwiększy prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego rezultatu. Drugim warunkiem jest analiza dostępności środków: wiedzy, kapitału, czasu, uprawnień i możliwości współdziałania. Trzeci punkt dotyczy proporcjonalności kosztów do oczekiwanej korzyści oraz ryzyka nieodwracalnych strat. Czwarty wymaga zbadania rozkładu konsekwencji między uczestnikami i ich zgodności z obowiązującymi normami.

Piąty warunek odnosi się do temporalnej zmienności możliwości – problem nierozwiązywalny dziś może stać się rozwiązywalny po zmianach technologicznych lub instytucjonalnych. Szósty polega na identyfikacji alternatywnych poziomów działania: trudność przekraczająca sprawczość jednostki może zostać podjęta przez organizację, społeczność lub organ publiczny. Dopiero zestawienie tych kryteriów pozwala uniknąć uproszczonego myślenia, w którym każdą nieosiągniętą aspirację interpretuje się jako brak determinacji, a każdą trudność jako niezmienny element rzeczywistości.

Rozpoznanie granic sprawczości ma również wymiar egzystencjalny, ponieważ człowiek nie funkcjonuje wyłącznie jako racjonalny kalkulator kosztów i korzyści. Jego działania są nierozerwalnie związane z tożsamością, poczuciem sensu, relacjami, odpowiedzialnością i potrzebą zachowania ciągłości życia. Decyzja o rezygnacji z celu może być zatem racjonalna ekonomicznie, a jednocześnie trudna psychologicznie, gdyż wymaga zakwestionowania wcześniejszych wyobrażeń o przyszłości. Uznanie sytuacji za niezmienną może przynosić ulgę, ale i poczucie utraty wpływu. Z kolei nieustanne próby rozwiązania problemu mogą podtrzymywać nadzieję, lecz bez realistycznej oceny możliwości prowadzą często do wyczerpania.

Nadzieja i wytrwałość wymagają rygoru poznawczego

Teoria racjonalnego działania musi uwzględniać zarówno poznawczą adekwatność decyzji, jak i jej psychologiczne oraz społeczne uwarunkowania. Ludzkich wyborów nie da się bowiem zrozumieć wyłącznie przez analizę dostępnych alternatyw, pomijając znaczenie, jakie jednostka przypisuje konkretnym rezultatom i własnej roli w ich osiąganiu. Na tym tle ujawnia się wartość filozofii nadziei – rozumianej nie jako wiara w nieuchronne powodzenie, lecz jako postawa umożliwiająca działanie mimo niepewności. W tradycji filozoficznej można tu przywołać koncepcję Gabriela Marcela, zakorzenioną w doświadczeniu egzystencji i relacji, oraz społecznie zorientowaną myśl Ernsta Blocha, która podkreśla znaczenie niezrealizowanych możliwości i otwartość procesu historycznego. Choć oba podejścia różnią się założeniami ontologicznymi i antropologicznymi, pozwalają one podważyć utożsamienie realizmu z rezygnacją. Nadzieja nie musi oznaczać negowania ograniczeń; może być uznaniem, że aktualny stan wiedzy i porządek społeczny nie

wyczerpują wszystkich przyszłych możliwości. Pozostaje ona zgodna z epistemiczną ostrożnością, o ile nie przekształca niepewnej szansy w nieuzasadnioną pewność sukcesu.

Nadzieja może również pełnić funkcję motywacyjną w przedsięwzięciach zbiorowych, których efekty wymagają długotrwałego wysiłku i wykraczają poza perspektywę pojedynczego uczestnika. Niezbędne jest jednak odróżnienie jej od myślenia życzeniowego. To ostatnie pojawia się wtedy, gdy pożądany rezultat staje się przesłanką uzasadniającą wiarę w jego prawdopodobieństwo, z pominięciem rzeczywistych zależności przyczynowych. Można pragnąć powodzenia reformy, lecz sama moralna atrakcyjność projektu nie dowodzi jego technicznej wykonalności ani społecznej akceptowalności.

Organizacja może deklarować gotowość do przełomowej innowacji, nie dysponując jednocześnie kompetencjami, zasobami czy zdolnością poniesienia kosztów. Państwo może wyznaczać ambitne cele rozwojowe, nie przedstawiając wiarygodnego mechanizmu ich realizacji. W takich okolicznościach optymizm pozbawiony analizy przyczynowej staje się narzędziem maskowania ograniczeń, a nie ich przezwyciężania. Odpowiedzialna postawa wymaga zatem połączenia otwartości na zmianę z rygorem formułowania weryfikowalnych hipotez, umiejętnością rozpoznawania niepowodzeń i modyfikowania strategii.

Właśnie ten związek między nadzieją a rygorem poznawczym pozwala odróżnić sprawczość od samej deklaracji sprawczości. Zasadniczym błędem byłoby również utożsamianie wytrwałości z niezdolnością do zmiany celu. Wytrwałość jest cenną dyspozycją, gdy dotyczy realizacji racjonalnie uzasadnionej wartości; natomiast uporczywe powtarzanie nieskutecznych działań przy dostępności lepszych alternatyw prowadzi jedynie do marnotrawienia zasobów. Rozróżnienie to wymaga analizy przedmiotu zobowiązania: można zachować wierność wartości, zmieniając sposoby jej urzeczywistniania, podczas gdy przywiązanie do konkretnej techniki lub dawnej decyzji nie musi być równoznaczne z odpowiedzialnością. Organizacja powołana do ochrony dobra publicznego powinna trwać przy swojej misji, ale nie musi traktować wszystkich historycznych procedur jako nienaruszalnych.

Podobnie osoba dążąca do stabilności życiowej może zmieniać ścieżkę zawodową, nie rezygnując z wartości bezpieczeństwa i samorealizacji. Wytrwałość podlega zatem ocenie nie przez czas trwania wysiłku, lecz przede wszystkim przez relację między podejmowanymi działaniami, uzasadnionym celem a aktualną wiedzą o ich skuteczności.

Realizm poznawczy jako warunek skutecznej zmiany

Racjonalność w tym ujęciu wymaga gotowości do aktualizowania przekonań w obliczu nowych informacji. Z perspektywy epistemologii probabilistycznej proces ten można opisać jako zmianę stopnia uzasadnionego przekonania pod wpływem napływających danych, choć praktyczne zastosowanie formalnych modeli bayesowskich bywa ograniczone przez trudności z określaniem prawdopodobieństw początkowych, zależności między obserwacjami czy jakością samych modeli. Kluczowe pozostaje jednak rozróżnienie między trwałością wartości a zmiennością ocen empirycznych. Decydent może konsekwentnie dążyć do ograniczenia konkretnego zagrożenia, a jednocześnie korygować ocenę skuteczności stosowanych instrumentów. Rezygnacja z metody, której niepowodzenie zostało dostatecznie rozpoznane, nie musi być przejawem słabości – może wręcz wynikać ze wzrostu wiedzy. Analogicznie, uznanie określonego warunku za chwilowo nieusuwalny nie wyklucza możliwości przyszłego działania, jeśli pojawią się nowe technologie, zasoby lub instrumenty prawne. Granica pomiędzy problemem a sytuacją powinna zatem podlegać okresowej weryfikacji, szczególnie w środowiskach szybkich przemian technologicznych i instytucjonalnych.

Ostatecznie zderzenie stoickiej filozofii autonomii moralnej, psychologicznych teorii sprawczości, ekonomii rzeczywistych możliwości oraz socjologicznej analizy struktur prowadzi do rozpoznania wielopoziomowego charakteru ludzkiej wolności działania. Wolność nie jest tożsama z nieograniczoną kontrolą nad światem, ale nie może być również redukowana do wewnętrznej zgody na dowolne warunki zewnętrzne. Obejmuje ona zarówno zdolność samodzielnego rozumowania i dokonywania wyborów, jak i dostępność rzeczywistych alternatyw oraz instytucjonalną ochronę możliwości ich wykorzystania. Człowiek może zachować godność w okolicznościach, których nie potrafi zmienić, lecz nie zdejmuje to ze społeczeństwa obowiązku ograniczania niesprawiedliwych struktur. Jednostka może racjonalnie zaakceptować określony rezultat, nie uznając go za moralnie słuszny, a jednocześnie podejmować działania na rzecz zmiany reguł, które do niego doprowadziły. W takim ujęciu realizm poznawczy nie jest przeciwieństwem dążenia do zmiany, lecz jego warunkiem – pozwala bowiem odróżnić nieuchronność od przyzwyczajenia, ograniczenie obiektywne od instytucjonalnego oraz odpowiedzialność jednostkową od zbiorowej.

Rozróżnienie problemów i sytuacji odsłania głębszą trudność, której nie rozwiąże samo zwiększenie ilości dostępnych informacji. Człowiek może poprawnie rozpoznać kilka realnych możliwości, a mimo to pozostać niezdolnym do decyzji, jeśli każda z nich wymaga rezygnacji z dobra uznawanego za równie istotne. Może dysponować środkami technicznymi, lecz nie być gotów zaakceptować kosztów psychologicznych lub konsekwencji dla własnej tożsamości. Może również funkcjonować w strukturze społecznej, która nakłada na niego sprzeczne zobowiązania, oczekując rezultatów

niewspółmiernych do dostępnych zasobów. W tych okolicznościach przeszkodą przestaje być wyłącznie granica obiektywnej sprawczości, a staje się nią architektura samego wyboru, w której człowiek usiłuje zachować wzajemnie niezgodne możliwości bez rozstrzygnięcia ich hierarchii. Tak otwiera się kolejny obszar analizy: problem niezdecydowania, konfliktu preferencji i paradoksalnej sytuacji, w której nadmiar dopuszczalnych rozwiązań zamiast zwiększać wolność działania prowadzi do jego zahamowania. To właśnie w tym obszarze metafora osiołka Buridana spotyka współczesną teorię decyzji, psychologię konfliktów motywacyjnych oraz ekonomię kosztów alternatywnych, umożliwiając przejście od rozpoznawania granic sprawczości do badania mechanizmów uwikłania, które człowiek i instytucje niekiedy współtworzą własnymi wyborami.

> Ostatecznie największą przeszkodą może okazać się nie brak obiektywnej sprawczości, lecz architektura samego wyboru, w której uwikłanie w sprzeczne zobowiązania paraliżuje nas bardziej niż zewnętrzne bariery. Czy zatem prawdziwa wolność polega na posiadaniu nieskończonych możliwości, czy raczej na odwadze rozstrzygnięcia hierarchii wartości w sytuacji, gdy nadmiar dróg prowadzi do bezruchu? To właśnie tutaj metafora osiołka Buridana przestaje być anegdotą, a staje się lustrem naszych współczesnych dylematów decyzyjnych.

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 ekspert ds. marketingu, powszechnie uznawany za pioniera marketingu cyfrowego i nowoczesnych strategii biznesowych. Uzyskał licencjat z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Godin założył Yoyodyne, jedną z pierwszych firm marketingu bezpośredniego, przejętą przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później założył Squidoo i uruchomił altMBA, intensywny internetowy warsztat dla liderów. Znany z popularyzacji takich koncepcji jak marketing za przyzwoleniem, fioletowe krowy i przywództwo plemienne, Godin jest autorem ponad dwudziestu bestsellerów przetłumaczonych na dziesiątki języków. Jest również znany z prowadzenia jednego z najchętniej czytanych blogów biznesowych na świecie i został wprowadzony do Marketing Hall of Fame w 2018 roku.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and marketing expert widely recognized as a pioneer in digital marketing and modern business strategy. He earned a BS in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from Stanford Graduate School of Business. Godin founded Yoyodyne, an early direct-marketing company acquired by Yahoo! in 1998, where he subsequently served as Vice President of Direct Marketing. He later founded Squidoo and launched the altMBA, an intensive online leadership workshop. Renowned for popularizing concepts such as permission marketing, purple cows, and tribal leadership, Godin has authored more than twenty bestselling books translated into dozens of languages. He is also known for maintaining one of the world's most widely read daily business blogs and was inducted into the Marketing Hall of Fame in 2018.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

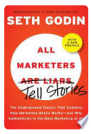
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

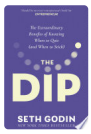
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

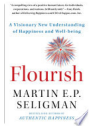
Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "India: Economic Development and Social Opportunity"

Amartya Sen



[8] "Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being"

Martin Seligman

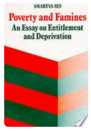
Simon and Schuster | ISBN: 9781439190760



[9] "Authentic Happiness"

Martin Seligman

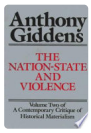
Simon and Schuster | ISBN: 9780743222976



[10] "Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation"

Amartya Sen

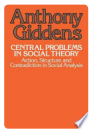
Oxford University Press | ISBN: 9780198284635



[11] "The Nation-State and Violence"

Anthony Giddens

Univ of California Press | ISBN: 9780520060395



[12] "Central Problems in Social Theory"

Anthony Giddens

Univ of California Press | ISBN: 9780520039759



[13] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

Oliver Williamson

[14] "The Logic of Collective Action"

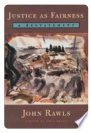
Mancur Olson

1965

[15] ""“The” Logic of Collective Action"

Mancur Olson

1977



[16] "Justice as Fairness"

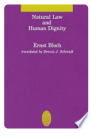
John Rawls

2001 | Harvard University Press | ISBN: 9780674005105

[17] "Two Concepts of Rules"

John Rawls

1991 | Irvington Pub | ISBN: 9780829026016



[18] "Natural law and human dignity"

Ernst Bloch

MIT Press | ISBN: 9780262521291



[19] "The Spirit of Utopia"

Ernst Bloch

Stanford University Press | ISBN: 9780804778855

[20] **"The Principle of Hope"**

Ernst Bloch

ISBN: 9780262022484

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"A Multi-Turn LLM Agent for Bureaucratic Form Filling : A Cross-Model Benchmark and Failure-Mode Diagnosis on the German BAföG Application"**

Julian Rotter

2026 | Digital Library of the University of Innsbruck (University of Innsbruck)

Źródło

[2] **"Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement."**

Julian B. Rotter

1966 | Psychological Monographs: General and Applied | DOI: 10.1037/h0092976

Źródło

[3] **"Group Discussion [problems of control]."**

Julian B. Rotter

Research in psychotherapy. | DOI: 10.1037/10036-004

Źródło

[4] **"Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change."**

Albert Bandura

1977 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.84.2.191

Źródło

[5] **"Self-Efficacy: The Exercise of Control"**

Albert Bandura, Wendy Freeman, Owen Richard Lightsey

1999 | Journal of Cognitive Psychotherapy | DOI: 10.1891/0889-8391.13.2.158

Źródło

[6] **"Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory"**

Albert Bandura

1985

Źródło

[7] **"Self-efficacy mechanism in human agency."**
Albert Bandura
1982 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.37.2.122
Źródło

[8] **"Learned helplessness in humans: Critique and reformulation."**
Lyn Y. Abramson, Martin E. P. Seligman, John D. Teasdale
1978 | Journal of Abnormal Psychology | DOI: 10.1037/0021-843x.87.1.49
Źródło

[9] **"Helplessness: On Depression, Development, and Death"**
Martin E. P. Seligman
1975 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)
Źródło

[10] **"Learned helplessness: Theory and evidence."**
Steven F. Maier, Martin E. P. Seligman
1976 | Journal of Experimental Psychology General | DOI: 10.1037/0096-3445.105.1.3
Źródło

[11] **"Learned Helplessness in People"**
Christopher Peterson, Steven F Maier, Martin E P Seligman
1993 | Learned Helplessness | DOI: 10.1093/oso/9780195044669.003.0004
Źródło

[12] **"Learned Helplessness and Depression"**
Christopher Peterson, Steven F Maier, Martin E P Seligman
1993 | Learned Helplessness | DOI: 10.1093/oso/9780195044669.003.0006
Źródło

[13] **"Learned Helplessness in Animals"**
Christopher Peterson, Steven F Maier, Martin E P Seligman
1993 | Learned Helplessness | DOI: 10.1093/oso/9780195044669.003.0002
Źródło

[14] **"The Biology of Learned Helplessness"**
Christopher Peterson, Steven F Maier, Martin E P Seligman
1993 | Learned Helplessness | DOI: 10.1093/oso/9780195044669.003.0003
Źródło

[15] "Rationality and Freedom"

AMARTYA SEN

2004 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctv1dv0td8

Źródło

[16] "Commodities and Capabilities."

Robert Sugden, Amartya Sen

1986 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2232999

Źródło

[17] "Real National Income"

Amartya Sen

1976 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.2307/2296597

Źródło

[18] "Minimal conditions for monotonicity of capital value"

Amartya Sen

1975 | Journal of Economic Theory | DOI: 10.1016/0022-0531(75)90023-x

Źródło

[19] "Women and Human Development: The Capabilities Approach"

Martha C. Nussbaum

2000 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511841286

Źródło

[20] "Creating Capabilities: The Human Development Approach"

Martha C. Nussbaum

2011 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/harvard.9780674061200

Źródło

[21] "CAPABILITIES AS FUNDAMENTAL ENTITLEMENTS: SEN AND SOCIAL JUSTICE"

Martha C. Nussbaum

2003 | Feminist Economics | DOI: 10.1080/1354570022000077926

Źródło

[22] "For Love of Country: Debating the Limits of Patriotism"

Francis Fukuyama, Martha C. Nussbaum

1997 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20047957

Źródło

[23] "Mental health, physical health problems, and drinking among Latino older adults."

Ellen L. Vaughan, Melanie J. Robbins, Oscar S. Escobar

2014 | DOI: 10.1037/lat0000026

Źródło

[24] "Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis"

Anthony Giddens

1979 | Bloomsbury Publishing Plc eBooks | DOI: 10.1007/978-1-349-16161-4

Źródło

[25] "New rules of sociological method"

Anthony Giddens

1976 | Andalas University Repository (Andalas University)

Źródło

[26] "The Nation-State and Violence"

Anthony Giddens

1986 | Capital & Class | DOI: 10.1177/030981688602900111

Źródło

[27] "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"

Oliver E. Williamson

1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942

Źródło

[28] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[29] "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach"

Oliver E. Williamson

1981 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/227496

Źródło

[30] "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"

Oliver E. Williamson

2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595

Źródło

[31] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"

Douglass C. North

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808678

Źródło

[32] "Institutions"

Douglass C. North

1991 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.5.1.97

Źródło

[33] "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England"

Douglass C. North, Barry R.VE Weingast

1989 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700009451

Źródło

[34] "Structure and Change in Economic History"

Peter George, Douglass C. North

1983 | Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d économique | DOI: 10.2307/135165

Źródło

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

Mancur Olson

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

Źródło

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

Sidney C. Sufrin, Mancur Olson

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

Źródło

[37] "The Logic of Collective Action."

Robert T. Golembiewski, Mancur Olson

1966 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091298

Źródło

[38] "The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Second Printing with a New Preface and Appendix"

Mancur Olson

2009 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctvjsf3ts

Źródło

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

Elinor Ostrom B

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

Źródło

[40] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom B

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

Źródło

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

Elinor Ostrom B

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

Źródło

[42] "Collective Action and the Evolution of Social Norms"

Elinor Ostrom B

2000 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.14.3.137

Źródło

[43] "Justice as Fairness"

John Rawls

2004 | Contemporary Political Theory: A Reader | DOI: 10.4135/9781446215272.n2

Źródło

[44] **"The Principle of Hope"**

Donald M. MacKinnon, Ernst Bloch

1988 | Scottish Journal of Theology | DOI: 10.1017/s0036930600040813

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: 387d926d-9c94-4fbf-b505-28af065fb5b8