Mechanizmy reprodukcji problemów systemowych w świetle teorii instytucjonalnej i koncepcji Setha Godina

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje przyczyny trwałości dysfunkcji w organizacjach i państwach, wskazując, że problemy często nie wynikają z braku wiedzy czy kompetencji jednostek, lecz z właściwości samego systemu. Autor opiera się na koncepcjach Setha Godina oraz nowej ekonomii instytucjonalnej Douglassa Northa, tłumacząc, jak wzajemne zależności, struktury bodźców i historycznie utrwalone praktyki tworzą mechanizmy reprodukujące błędy. Kluczowym wnioskiem jest konieczność przejścia od statycznego opisu elementów systemu do badania reguł koordynacji i przepływu informacji. Zrozumienie różnicy między instytucjami (regułami gry) a organizacjami pozwala zidentyfikować bariery, które sprawiają, że zmiana liderów nie zawsze prowadzi do realnej reformy strukturalnej.

The article analyzes the causes of persistent dysfunction in organizations and states, indicating that problems often result not from a lack of knowledge or individual competence, but from the properties of the system itself. The author draws on the concepts of Seth Godin and Douglass North's new institutional economics to explain how interdependencies, incentive structures, and historically entrenched practices create mechanisms that reproduce errors. A key conclusion is the necessity of moving from a static description of system elements to studying coordination rules and information flow. Understanding the difference between institutions (the rules of the game) and organizations allows for the identification of barriers that ensure changing leaders does not always lead to real structural reform.

Dlaczego systemy, mimo rozpoznania błędów i dostępności wiedzy, uporczywie reprodukują własne dysfunkcje? Niniejszy artykuł stawia tezę, że trwałość problemów

systemowych nie wynika z deficytów kompetencyjnych jednostek, lecz z głębokich zależności instytucjonalnych i mechanizmów reprodukcji władzy. Autor analizuje, w jaki sposób struktury bodźców, nieformalne normy oraz zjawisko zależności od ścieżki (path dependence) tworzą samowzmacniające się pętle, które czynią powierzchowne reformy organizacyjne nieskutecznymi. Wykorzystując perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej Douglassa Northa oraz koncepcje zmiany paradygmatu Petera Halla, tekst dowodzi, że rzeczywista zmiana wymaga przejścia od modyfikacji instrumentów do przekształcenia nadrzędnych założeń systemu. Analiza obejmuje również napięcie między formalnymi regułami a praktyką „biurokracji poziomu ulicy", gdzie realna polityka kształtowana jest przez uznaniowość pracowników pierwszego kontaktu. W efekcie artykuł rzuca wyzwanie tradycyjnemu podejściu do reform, sugerując, że bez analizy struktur zależności i kosztów transakcyjnych każda próba naprawy systemu może stać się jedynie kolejną warstwą jego złożoności.

SŁOWA KLUCZOWE

mechanizmy reprodukcji problemów systemowych | teoria instytucjonalna | nowa ekonomia instytucjonalna | zależność od ścieżki | path dependence | koszty transakcyjne | instytucjonalne zamknięcie | critical juncture | street-level bureaucracy | metis | stopniowa zmiana instytucjonalna | lock-in | rozbieżność reguł formalnych a praktyka | struktura zależności systemowych | administracyjne uproszczenie rzeczywistości

Systemy reprodukują błędy przez wzajemne zależności

Dlaczego systemy odtwarzają własne problemy? Mechanizmy reprodukcji władzy i architektura sprawczości zbiorowej

Jednym z najtrudniejszych zagadnień współczesnej nauki o rozwiązywaniu problemów pozostaje wyjaśnienie trwałości dysfunkcji społecznych, gospodarczych i administracyjnych, których przyczyny zostały już rozpoznane, a konsekwencje wielokrotnie opisane. W takich przypadkach brak skuteczności nie musi wynikać z deficytu wiedzy, technologii czy braku podmiotów autentycznie zainteresowanych zmianą. Może on być rezultatem właściwości systemu, w którym

poszczególne elementy wzajemnie utrwalają swój sposób funkcjonowania – nawet jeśli końcowy efekt jest niekorzystny dla większości uczestników.

Organizacja może reprodukować wadliwą procedurę tylko dlatego, że jej zmiana wymagałaby jednoczesnego przekształcenia kompetencji wielu osób. Państwo bywa skazane na utrzymywanie nieskutecznych instrumentów polityki publicznej, gdyż ich likwidacja niosłaby natychmiastowe koszty dla dobrze zorganizowanych grup, podczas gdy korzyści z reformy byłyby rozproszone i odroczone w czasie. Z kolei przedsiębiorstwo może trwać przy technologii tracącej konkurencyjność, ponieważ wcześniejsze inwestycje ukształtowały już strukturę zatrudnienia, procedury zarządzania i sieć zależności kontraktowych.

W każdym z tych przypadków racjonalność działania poszczególnych uczestników może współistnieć z nieracjonalnością rezultatu zbiorowego. Problem utrzymuje się zatem nie pomimo obowiązujących reguł, lecz właśnie dzięki mechanizmom, które te reguły nieustannie odtwarzają.

Trwałość dysfunkcji wynika ze struktur instytucjonalnych, a nie z cech jednostek

W rozważaniach Setha Godina szczególnie istotna jest intuicja, według której uporczywe problemy niekoniecznie trwają dlatego, że nikt nie próbował ich rozwiązać. Ich trwałość może wynikać z istnienia niewidocznych zależności systemowych, ograniczeń uznawanych za naturalne oraz uwikłań, których uczestnicy nie chcą lub nie potrafią zakwestionować.

Wymusza to zmianę sposobu formułowania pytania badawczego. Zamiast dociekać wyłącznie, dlaczego konkretni ludzie nie doprowadzili do pożądanego rezultatu, należy ustalić, jakie właściwości organizacji, instytucji i relacji społecznych sprawiają, że podobne zachowania powtarzają się niezależnie od wymiany poszczególnych osób. Zmiana kierownictwa nie musi przekształcić sposobu funkcjonowania instytucji, jeśli nowi liderzy zostaną poddani tym samym ograniczeniom informacyjnym, bodźcom ekonomicznym i mechanizmom odpowiedzialności. Zwiększenie motywacji pracowników może nie przynieść efektów, jeśli procedury nadal uniemożliwiają efektywne wykonywanie zadań. Intensyfikacja kontroli z kolei może nie ograniczyć niepożądanego zjawiska, jeżeli jej konstrukcja powoduje przede wszystkim wzrost kosztów ukrywania nieprawidłowości.

Z perspektywy metodologicznej kluczowe staje się zatem odróżnienie systemu jako zbioru elementów od systemu jako uporządkowanej struktury zależności. Sama identyfikacja instytucji, procedur czy zasobów nie wyjaśnia jeszcze natury rezultatu zbiorowego. Konieczne jest rozpoznanie

relacji między tymi elementami: sposobu przepływu informacji, zasad podejmowania decyzji, konstrukcji bodźców oraz mechanizmów sprzężenia zwrotnego.

Dwie organizacje o podobnym budżecie i zakresie zadań mogą osiągać odmienne rezultaty, jeśli różnią się sposobem koordynacji, poziomem zaufania lub możliwością odpowiedzialnego reagowania na błędy. Podobnie dwa państwa o porównywalnych zasobach gospodarczych mogą mieć odmienne zdolności ich wykorzystania ze względu na jakość instytucji, przewidywalność prawa i sposób ograniczania oportunistycznych zachowań. Właściwa analiza systemowa wymaga więc przejścia od statycznego opisu składników do badania reguł, które sprawiają, że określone zachowania stają się bardziej prawdopodobne niż inne.

Teoretyczne ramy dla tej analizy dostarcza nowa ekonomia instytucjonalna Douglassa Cecila Northa, rozwinięta szczególnie w książce "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" (1990) oraz artykule "Institutions" (1991). North definiuje instytucje jako wytwarzane przez ludzi ograniczenia kształtujące oddziaływania społeczne, polityczne i ekonomiczne. Obejmują one reguły formalne — konstytucje, ustawy, prawa własności i kontrakty — a także ograniczenia nieformalne: normy zachowania, zwyczaje i konwencje. Istotny jest również sposób egzekwowania tych reguł, gdyż samo istnienie normy nie gwarantuje jej wpływu na decyzje uczestników. W tym ujęciu instytucje tworzą strukturę bodźców i ograniczeń, która wpływa na koszty transakcyjne, opłacalność działań oraz możliwość długofalowej współpracy. Co ważne, wiele mechanizmów koordynacji nie jest ustanawianych świadomie, lecz wynika z historycznie utrwalonych praktyk.

Jednym z najważniejszych rozróżnień w teorii Northa jest podział na instytucje i organizacje. Instytucje to reguły kształtujące warunki działania, natomiast organizacje są zbiorowymi podmiotami, które funkcjonują w tych ramach i dążą do realizacji własnych celów. Przedsiębiorstwo, urząd czy partia polityczna mogą korzystać z dostępnych możliwości instytucjonalnych, a jednocześnie próbować je zmieniać. Rozróżnienie to jest fundamentalne, ponieważ reforma organizacyjna nie jest automatycznie reformą instytucjonalną. Można zmienić strukturę konkretnego urzędu, nie przekształcając przepisów, zasad finansowania ani nieformalnych norm odpowiedzialnych za jego dotychczasowe działanie. Można również wprowadzić nową regulację, która nie zmieni zachowań organizacji, jeśli jej uczestnicy nadal kierują się dawnymi zwyczajami i bodźcami. Trwałość systemu wynika z tego, że organizacje dostosowują swoje strategie do obowiązujących reguł, a później mogą mieć interes w ich zachowaniu. W tej perspektywie kluczowe jest rozpoznanie, że reguła nieefektywna społecznie może pozostawać korzystna dla konkretnych uczestników systemu.

Przykładem może być regulacja zwiększająca koszty wejścia na rynek: choć ogranicza ona konkurencję i podnosi ceny, jednocześnie chroni pozycję przedsiębiorstw już istniejących w danej branży.

Rozbieżność między regułami formalnymi a praktyką instytucjonalną

Procedura administracyjna może nakładać nadmierne obciążenia na obywateli, a jednocześnie zwiększać znaczenie jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za jej obsługę. Skomplikowany system rozliczeniowy bywa źródłem niepotrzebnych kosztów transakcyjnych, lecz tworzy zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi pośrednictwa.

Z tych przykładów nie należy jednak wyciągać wniosku, że każda złożona procedura czy ograniczenie konkurencji są nieuzasadnione; część z nich służy przecież ochronie bezpieczeństwa, jakości i praw uczestników. Konieczne pozostaje jednak badanie, czy obowiązująca reguła spełnia rzeczywistą funkcję ochronną, czy też jej utrzymywanie wynika przede wszystkim z korzyści grup posiadających wpływ na proces instytucjonalny. North wskazywał również na zasadnicze znaczenie nieformalnych norm, których trwałość może ograniczać skuteczność zmian formalnych. Wprowadzenie nowej ustawy nie powoduje automatycznie zaniku utrwalonych sposobów współdziałania, podobnie jak ustanowienie nowego organu nie gwarantuje pojawienia się zaufania, odpowiedzialności i zdolności współpracy. Przedsiębiorstwo może formalnie wdrożyć zasadę decentralizacji decyzji, podczas gdy pracownicy nadal oczekują każdorazowej aprobaty przełożonego, gdyż wcześniejsze doświadczenia ukształtowały w nich przekonanie o ryzyku samodzielności. Instytucja publiczna może rozszerzyć formalny zakres konsultacji, nie zwiększając rzeczywistego wpływu obywateli, jeżeli utrzymuje się nieformalna praktyka podejmowania rozstrzygnięć przed rozpoczęciem procesu konsultacyjnego.

Organizacja może ogłosić zmianę kultury zarządzania, lecz zachowywać system awansów oparty na konformizmie wobec wcześniejszych oczekiwań. W każdym z tych przypadków istnieje możliwość rozbieżności pomiędzy reformą zapisaną w dokumencie a mechanizmami rzeczywiście kierującymi zachowaniem uczestników. Właśnie dlatego zmiana instytucjonalna wymaga rozpoznania zarówno formalnej konstrukcji reguł, jak i społecznych warunków ich faktycznego obowiązywania.

Znaczenie tej rozbieżności można rozwinąć poprzez odwołanie do pojęcia kosztów transakcyjnych, które w tradycji Ronalda Coase'a, Olivera Williamsona i Northa służy analizie kosztów poszukiwania informacji, negocjowania warunków, monitorowania zobowiązań oraz egzekwowania

uprawnień. W systemach gospodarczych nie wszystkie potencjalnie korzystne transakcje zostają zrealizowane, ponieważ ich organizacja może wymagać zasobów przewyższających oczekiwaną korzyść. Podobnie w działalności publicznej i społecznej nie wszystkie wartościowe formy współpracy dochodzą do skutku, jeśli uczestnicy nie posiadają odpowiedniego zaufania, przewidywalnych zasad działania albo możliwości skutecznego rozstrzygania sporów.

Reforma instytucjonalna może zwiększać sprawczość nie tylko przez dostarczanie nowych zasobów materialnych, ale również przez obniżanie kosztów koniecznych do ich wykorzystania. Przejrzysty system informacji, przewidywalne procedury, dostępność odpowiednich gwarancji prawnych i wiarygodne sposoby rozstrzygania konfliktów mogą umożliwić przedsięwzięcia, które wcześniej pozostawały nieopłacalne albo organizacyjnie niewykonalne. Z perspektywy aksjologicznej szczególnie ważne jest jednak to, że obniżanie kosztów transakcyjnych nie stanowi celu posiadającego bezwarunkowe pierwszeństwo. Procedura sądowa może wymagać nakładów czasu i pracy, lecz jej elementy służą ochronie prawa do obrony, wysłuchania i uzasadnionego rozstrzygnięcia. Weryfikacja kwalifikacji zawodowych może ograniczać szybkość dostępu do określonej działalności, ale bywa uzasadniona potrzebą ochrony bezpieczeństwa odbiorców.

Obowiązki informacyjne mogą zwiększać koszt zawierania umów, lecz jednocześnie ograniczać ryzyko wykorzystania asymetrii wiedzy. Właściwe projektowanie wymaga więc rozróżnienia kosztów będących konsekwencją niezbędnych gwarancji od kosztów wynikających z historycznie utrwalonej nieefektywności. Nie można automatycznie przyjmować, że każde uproszczenie zwiększa wartość społeczną, ponieważ eliminacja pozornie zbędnej czynności może prowadzić do przeniesienia ryzyka na uczestnika posiadającego mniejszą zdolność obrony własnych interesów.

Instytucjonalna teoria zmiany musi wobec tego łączyć analizę sprawności z uzasadnieniem celu, któremu określona reguła służy. Szczególne znaczenie posiada również historyczny charakter instytucji, ponieważ możliwości działania w teraźniejszości są częściowo określane przez wcześniejsze decyzje, inwestycje i mechanizmy uczenia się.

Nie wszystkie rozwiązania konkurują ze sobą w jednakowych warunkach, a ich obecna pozycja nie musi wynikać wyłącznie z porównywalnej oceny technicznej albo ekonomicznej. Wcześniejsze przyjęcie określonego standardu może prowadzić do powstania infrastruktury, kompetencji i sieci współpracy, których wartość zależy od dalszego korzystania z tego samego rozwiązania. W rezultacie przekształcenie systemu wymaga nie tylko wykazania przewagi alternatywy, ale również uwzględnienia kosztów przejścia, reorganizacji istniejących zależności i ryzyka utraty kompatybilności. Szczególnie ważne staje się to w systemach informatycznych, prawnych i administracyjnych, w których poszczególne elementy pozostają wzajemnie powiązane. Reforma

jednej procedury może wymagać równoczesnej zmiany wielu innych, a lokalnie uzasadnione rozwiązanie nie zawsze może zostać łatwo zastosowane bez przekształcenia szerszej infrastruktury.

Mechanizm zależności od ścieżki utrwala systemowe wybory

W ekonomii i politologii problem ten rozwija teoria zależności od ścieżki, znana jako path dependence. Paul Pierson w artykule Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics z 2000 roku analizował znaczenie rosnących korzyści płynących z kontynuowania raz obranej trajektorii instytucjonalnej. W takich procesach kolejność zdarzeń, moment podjęcia decyzji i pozornie niewielkie okoliczności historyczne mogą mieć kluczowe konsekwencje dla późniejszego rozwoju.

Przyjęta reguła sprzyja budowaniu kompetencji, zasobów i interesów, które zwiększają opłacalność jej utrzymania. Powstaje wówczas mechanizm samowzmacniający, w którym upływ czasu i kolejne decyzje podnoszą koszt wyboru alternatywy. Pierson wskazywał, że dynamika ta ma szczególne znaczenie w polityce, gdyż procesy instytucjonalne opierają się na zbiorowym działaniu, trwałych zobowiązaniach i rozbudowanych mechanizmach adaptacji uczestników. Nie oznacza to, że każda historycznie utrwalona instytucja jest nieskuteczna lub że zmiana stała się niemożliwa; sugeruje raczej, że jej obecne właściwości są niezrozumiałe bez rekonstrukcji sekwencji wcześniejszych decyzji. Należy przy tym odróżnić zależność od ścieżki od banalnego stwierdzenia, że przeszłość wpływa na teraźniejszość. Każdy system społeczny ma swoją historię, lecz nie każdy proces historyczny wykazuje mechanizm samowzmacniający w rozumieniu Piersona.

Kluczowe są sytuacje, w których wcześniejszy wybór zwiększa prawdopodobieństwo dalszego korzystania z tego samego rozwiązania – dzieje się to poprzez uczenie się, korzyści koordynacyjne, koszty zmiany lub powstawanie organizacji zainteresowanych utrzymaniem status quo. Przedsiębiorstwo może trzymać się konkretnego systemu informatycznego, bo pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje, inne narzędzia zostały z nim zintegrowane, a migracja wymagałaby wysokich nakładów i czasowego obniżenia sprawności organizacyjnej. Instytucja publiczna może zachowywać określony podział kompetencji, gdyż powiązano go z istniejącą strukturą finansowania i odpowiedzialności. Państwo z kolei może kontynuować model polityki społecznej, do którego obywatele i organizacje zdążyli już dostosować własne strategie działania. W każdym z tych przypadków początkowo przygodny wybór zyskuje trwałość wynikającą z rzeczywistych korzyści kontynuacji, nawet jeśli w dłuższym okresie istniałyby alternatywy potencjalnie korzystniejsze.

Pojęcie instytucjonalnego zamknięcia, określane jako lock-in, nie powinno być jednak traktowane jako synonim każdej trudności w reformowaniu systemu. Utrzymywanie określonego rozwiązania może pozostać racjonalne, o ile korzyści z jego stabilności przewyższają dostępne alternatywy. Sam fakt istnienia kosztów zmiany nie dowodzi, że pierwotna decyzja była błędna, ponieważ poniesione inwestycje mogą wciąż generować realną wartość. Kluczowe jest tutaj odróżnienie kosztów utopionych, które same w sobie nie powinny uzasadniać dalszego działania, od przyszłych kosztów dostosowania, których uwzględnianie jest racjonalne. Organizacja może błędnie kontynuować projekt tylko dlatego, że poniosła już wysokie nakłady, ale może również zasadnie zrezygnować z migracji do nowego systemu, jeśli oczekiwane korzyści nie przewyższają kosztów przejścia.

Zmiana systemowa zachodzi przez przełomy lub ewolucję

Właściwa analiza powinna zatem wykazać nie tylko trwałość dotychczasowej ścieżki, lecz przede wszystkim mechanizm, który sprawia, że utrzymuje się ona mimo istnienia lepszych rozwiązań. Bez takiego dowodu kategoria zależności od ścieżki mogłaby stać się retorycznym wyjaśnieniem każdej niechęci do reformy. Warto w tym miejscu przyjrzeć się relacji między stabilnością instytucjonalną a momentami, które umożliwiają zmianę utrwalonego porządku.

W historycznym instytucjonalizmie pojęcie przełomowego momentu (critical juncture) odnosi się do okresów, w których zakres dostępnych alternatyw oraz możliwość trwałego ukierunkowania rozwoju ulegają istotnej zmianie. Kryzys gospodarczy, przeobrażenie technologiczne, zasadnicza reforma polityczna czy zmiana relacji społecznych mogą osłabić mechanizmy utrwalające status quo. Nie oznacza to jednak, że każdy kryzys automatycznie otwiera drogę do korzystnej reformy – może on bowiem wzmacniać rozwiązania autorytarne, prowadzić do pochopnych decyzji lub pogłębiać zależność od dotychczasowych struktur. Kluczowe staje się zatem przygotowanie instytucjonalne: posiadanie wiedzy o alternatywach, odpowiednich kompetencji oraz zdolności budowania porozumień w czasie, gdy wcześniejsze ograniczenia słabną. Reforma systemowa może wymagać wieloletniego przygotowania intelektualnego i organizacyjnego, choć samo okno możliwości jej wdrożenia bywa relatywnie krótkie.

Zależność od ścieżki nie wyczerpuje jednak zagadnienia zmiany instytucjonalnej, gdyż rzeczywiste przekształcenia systemów nie zawsze przybierają formę gwałtownej reformy czy całkowitego zastąpienia reguł. James Mahoney i Kathleen Thelen w pracy Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power (2010) rozwinęli teorię stopniowej zmiany instytucjonalnej, wskazując na znaczenie niejednoznaczności reguł, zróżnicowania uprawnień do ich interpretacji

oraz relacji władzy między uczestnikami. W tej perspektywie istotne są procesy zastępowania wcześniejszych rozwiązań, nakładania nowych reguł na istniejące, zmiany rzeczywistego oddziaływania norm pod wpływem otoczenia oraz reinterpretowania zasad zgodnie z nowymi celami. W literaturze odpowiadają im pojęcia displacement, layering, drift i conversion.

Kategorie te nie są jedynie techniczną klasyfikacją; pozwalają one zrozumieć, dlaczego nawet niewielkie modyfikacje mogą mieć głębokie konsekwencje, a formalna niezmienność instytucji nie musi oznaczać trwałości jej rzeczywistego znaczenia. Szczególnie interesujący jest proces nakładania nowych reguł na istniejące rozwiązania (layering), gdyż pozwala on stopniowo przekształcać system bez konieczności natychmiastowego znoszenia starych struktur. Organizacja może wprowadzić nowy mechanizm reprezentowania interesów obok dotychczasowych procedur konsultacyjnych, a późniejsza praktyka może doprowadzić do wzrostu znaczenia tego nowego rozwiązania.

Przedsiębiorstwo może w ten sposób stworzyć odrębną strukturę odpowiedzialną za rozwój technologii, której reguły różnią się od modelu obowiązującego w podstawowej działalności operacyjnej. Podobnie instytucja publiczna może wdrożyć dodatkową procedurę cyfrową, stopniowo zwiększając jej zakres w miarę rozpoznawania efektów. Takie rozwiązania mogą ograniczać początkowy opór i pozwalać na uczenie się w warunkach mniejszej nieodwracalności, choć niosą ze sobą ryzyko nadmiernego mnożenia procedur, niejasności kompetencyjnych i wzrostu obciążeń administracyjnych.

Mechanizmy adaptacji reguł poprzez drift i konwersję

Właściwa reforma wymaga zatem rozstrzygnięcia, czy nowy element ma uzupełniać dotychczasową architekturę, czy też stanowić etap jej przyszłego zastąpienia. Bez tego rozróżnienia stopniowa zmiana może stać się jedynie kolejną formą utrwalania złożoności systemu, zamiast prowadzić do wyeliminowania źródła problemu. Odmienną postać przekształceń przyjmuje proces drift, w którym reguły formalne pozostają niezmienione, lecz ich rzeczywiste konsekwencje ewoluują pod wpływem zmian w otoczeniu.

W gospodarce może to dotyczyć regulacji stworzonych dla wcześniejszej struktury rynku, których skuteczność osłabia rozwój nowych technologii i form organizacji działalności. W administracji publicznej procedura zaprojektowana dla określonej liczby spraw może tracić funkcjonalność wskutek zmian demograficznych lub wzrostu skali obowiązków. Z kolei w polityce społecznej kryterium ustalone w konkretnych warunkach gospodarczych może prowadzić do odmiennego rozkładu świadczeń, jeśli nie zostanie dostosowane do przemian dochodowych i cenowych.

Zjawisko to jest istotne, gdyż brak formalnej reformy może wywoływać skutki zbliżone do świadomej zmiany polityki. Utrzymywanie dawnej konstrukcji prawnej nie zawsze oznacza zatem neutralność decydenta – odmowa adaptacji reguł do nowych warunków realnie przekształca ich oddziaływanie. Jednocześnie nie każda zmiana otoczenia uzasadnia natychmiastową korektę prawa, gdyż kluczowy jest również koszt niestabilności regulacyjnej oraz zdolność uczestników systemu do dostosowania się bez interwencji ustawodawczej.

Proces conversion, polegający na przekształcaniu funkcji istniejących reguł poprzez ich odmienną interpretację i stosowanie, ujawnia kluczową rolę dyskrecjonalności instytucjonalnej. Przepis może pozostać formalnie niezmieniony, lecz sposób jego wykorzystania ulega modyfikacji wskutek zmiany praktyki administracyjnej, orzeczniczej lub organizacyjnej. Narzędzie pierwotnie służące kontroli formalnej może zostać zatem zaadaptowane do rozwijania procedur profilaktycznych, o ile mieści się to w granicach obowiązujących kompetencji.

Instytucja konsultacyjna może w ten sposób stopniowo zmieniać swój charakter, zwiększając znaczenie analizy merytorycznej i inicjatywy społecznej, nawet bez modyfikacji podstawowej struktury organizacyjnej. Możliwość reinterpretowania reguł nie jest jednak nieograniczona; w państwie prawa organ publiczny musi działać na podstawie i w granicach prawa, a zmiana praktyki nie może prowadzić do arbitralnego rozszerzania kompetencji. Kluczowe pozostaje zatem rozróżnienie między twórczym wykorzystywaniem potencjału instytucjonalnego a działaniem naruszającym normatywne granice uprawnień. Zdolność do zmiany od wewnątrz stanowi wartość tylko wtedy, gdy idzie w parze z odpowiedzialnością prawną i przejrzystością zasad.

Różnica między reformą formalną a zmianą paradygmatu

Zestawienie koncepcji Piersona z teorią Mahoneya i Thelen pozwala zrozumieć, że stabilność instytucji i jej zmienność nie są przeciwieństwami absolutnymi. System może pozostawać stabilny na poziomie formalnych struktur, a jednocześnie stopniowo zmieniać swoją funkcję i rozkład korzyści. Z drugiej strony może doświadczać częstych reform organizacyjnych, zachowując przy tym dotychczasowe mechanizmy bodźców i relacji władzy. Przedsiębiorstwo może wielokrotnie zmieniać schemat organizacyjny, a mimo to utrzymywać ten sam sposób oceniania pracy, premiujący zachowania odpowiedzialne za powstawanie problemu. Administracja może przeprowadzać kolejne nowelizacje przepisów, nie zmieniając rzeczywistego doświadczenia obywatela korzystającego z usługi. Organizacja społeczna może przyjmować nowe strategie,

zachowując zależność finansową, która ogranicza możliwość niezależnego definiowania problemów.

W każdym z tych przypadków konieczne jest odróżnienie formalnej zmiany konstrukcji od przekształcenia rzeczywistego mechanizmu działania. Właściwa analiza systemowa powinna zatem badać nie tylko treść reformy, ale również zmianę dostępnych wyborów, sposób wykorzystywania zasobów oraz strukturę odpowiedzialności. W naukach politycznych kwestię głębokiej zmiany sposobu definiowania problemów publicznych rozwinął Peter A. Hall w artykule Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain z 1993 roku. Hall wprowadził rozróżnienie trzech porządków zmiany polityki publicznej: pierwszy obejmuje modyfikację ustawień istniejących instrumentów, drugi zmianę samych instrumentów, natomiast trzeci dotyczy przekształcenia nadrzędnych celów i założeń, które określają sposób rozumienia problemu oraz uzasadnienie interwencji.

Szczególne znaczenie ma jego analiza przemian brytyjskiej polityki gospodarczej. Hall zauważył w niej, że przejście do nowego paradygmatu nie mogło zostać w pełni wyjaśnione jedynie przez technokratyczne uczenie się administracji; istotną rolę odegrały tu szersze debaty społeczne, konkurencja polityczna i zmiana interpretacji relacji między państwem a gospodarką. Z perspektywy teorii rozwiązywania problemów oznacza to, że najgłębsza zmiana wymaga nie tylko nowego narzędzia, ale przede wszystkim odmiennego określenia wartości nadrzędnej i mechanizmów odpowiedzialnych za jej urzeczywistnianie. Zasadnicza wartość typologii Halla ujawnia się w możliwości odróżnienia reformy parametrycznej od zmiany konstrukcji systemu. Państwo może modyfikować wysokość określonego świadczenia, zachowując dotychczasową strukturę polityki społecznej (zmiana pierwszego porządku). Może zastąpić konkretny instrument finansowy innym rozwiązaniem, nie kwestionując nadrzędnego celu programu (zmiana drugiego porządku). Może wreszcie przekształcić sam sposób rozumienia odpowiedzialności publicznej, uznając, że wcześniejsza definicja problemu nie odpowiada rzeczywistym potrzebom społecznym. Podobnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem: zmiana wysokości premii nie jest tożsama ze zmianą zasad oceny wydajności, a ta z kolei nie musi prowadzić do przekształcenia sposobu rozumienia wartości tworzonej przez organizację.

Władza nad definicją problemu determinuje kierunek zmian

Każdy poziom zmiany wymaga odmiennej wiedzy, zakresu kompetencji i innego sposobu legitymizowania decyzji. Właściwa interwencja powinna zatem odpowiadać poziomowi, na którym

tkwi zasadniczy mechanizm problemu; nie można automatycznie zakładać, że głębsza reforma jest zawsze lepsza od korekty ograniczonej. Należy tu rozpoznać rolę władzy w utrwalaniu określonych definicji problemu. Instytucje nie tylko rozdzielają zasoby i kompetencje, lecz wpływają także na to, które doświadczenia uzyskują status problemów publicznych, jakie dane uznaje się za istotne i kto ma uprawnienie do formułowania wiążących interpretacji. Grupa dysponująca zapleczem eksperckim może przedstawiać własne interesy jako wynik obiektywnej analizy, podczas gdy postulaty osób mniej zorganizowanych mogą być zbywane jako partykularne lub niedostatecznie profesjonalne. Nie oznacza to, że wiedza ekspercka jest wyłącznie instrumentem dominacji – jej właściwe wykorzystanie pozostaje niezbędne przy rozwiązywaniu problemów wymagających specjalistycznych kompetencji.

Wskazuje to jednak na konieczność oddzielania jakości argumentu od społecznej pozycji podmiotu, który go formułuje. Właściwa analiza instytucjonalna wymaga więc badania nie tylko podziału zasobów materialnych, ale również sposobu kontrolowania informacji, definiowania kryteriów sukcesu i rozstrzygania, które alternatywy zostaną w ogóle dopuszczone do debaty. Kluczowy staje się tu problem politycznej agendy, rozwijany w tradycji badań nad ustalaniem porządku decyzji publicznych. Nie wszystkie problemy społeczne mają jednakową szansę na wejście do procesu decyzyjnego; ich widoczność zależy od aktywności organizacji, zainteresowania mediów, zdolności mobilizacji uczestników i umiejętności przedstawienia przekonującego wyjaśnienia. Pewne kwestie mogą być powszechnie rozpoznawane, lecz nie uzyskać odpowiedniego statusu politycznego przez brak koalicji zdolnej do przeprowadzenia reformy. Inne z kolei mogą szybko zyskać na znaczeniu wskutek spektakularnego wydarzenia, mimo że ich rzeczywista skala jest porównywalna z wcześniej pomijanymi trudnościami.

W tym kontekście sama wiedza naukowa nie gwarantuje podjęcia działania – musi zostać ona przekształcona w informację użyteczną dla instytucji posiadających kompetencje decyzyjne. Zdolność rozwiązania problemu zależy więc również od społecznej organizacji uwagi, dostępności odpowiednich reprezentantów i możliwości przełożenia diagnozy na formalny przedmiot działania publicznego. Istotne jest to, że problemy publiczne bywają definiowane przez pryzmat dostępnych instrumentów. Instytucja o rozbudowanych kompetencjach kontrolnych może interpretować trudność przede wszystkim jako problem niewystarczającego nadzoru, podczas gdy organizacja odpowiedzialna za edukację podkreśli potrzebę zwiększenia wiedzy uczestników. Podmiot dysponujący narzędziami finansowymi potraktuje ten sam problem jako rezultat niewłaściwych bodźców ekonomicznych. Każda z tych interpretacji może odnosić się do rzeczywistego aspektu zjawiska, lecz żadna nie stanowi automatycznie pełnego wyjaśnienia mechanizmu przyczynowego.

Pułapka administracyjnego uproszczenia rzeczywistości

Niebezpieczna sytuacja powstaje wtedy, gdy organizacja definiuje problem przez pryzmat własnych kompetencji, zamiast określić zasoby i partnerstwa faktycznie niezbędne do jego rozwiązania. W takim układzie zakres dostępnych instrumentów zaczyna niejawnie kształtować samą reprezentację rzeczywistości, co prowadzi do systematycznego pomijania mechanizmów wykraczających poza granice formalnego działania instytucji. Krytykę nadmiernego utożsamiania rzeczywistości społecznej z jej administracyjną reprezentacją rozwinął w nurcie antropologii politycznej James C. Scott w książce „Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed" (1998). Autor analizował w niej próby uporządkowania złożonego świata poprzez tworzenie jednolitych kategorii i schematów, które ułatwiają centralne monitorowanie oraz kontrolę. Scott wskazywał, że choć takie uproszczenia usprawniają zarządzanie, jednocześnie niszczą wiedzę o lokalnych praktykach i nieformalnych zależnościach, które są kluczowe dla realnej skuteczności interwencji. Kluczowe jest tu pojęcie mētis – praktycznej wiedzy sytuacyjnej, budowanej na doświadczeniu i umiejętności dostosowania działania do okoliczności, których nie da się w pełni odtworzyć w formalnym modelu.

Krytyka Scotta nie jest argumentem przeciwko samej standaryzacji czy naukowemu podejściu do polityki publicznej. Dotyczy raczej momentów, w których schematyczne przedstawienie rzeczywistości zostaje potraktowane jako wystarczający substytut jej rzeczywistej złożoności, a osoby posiadające wiedzę lokalną tracą wpływ na projektowanie zmian. Perspektywa ta jest szczególnie istotna w administracji, gdzie dążenie do jednolitości i przewidywalności często koliduje z różnorodnością sytuacji obywateli. Formalny formularz pozwala uporządkować dane i stosować porównywalne kryteria, lecz może pomijać niuanse sprawy wymagające uwagi. Podobnie centralnie ustalony wskaźnik ułatwia ocenę wielu jednostek, ale często ignoruje lokalne warunki wpływające na trudność zadań.

Jednolity standard świadczenia usług chroni przed arbitralnością, jednak jego sztywne stosowanie może ograniczać dostęp do pomocy osobom o szczególnych potrzebach. Właściwa reforma nie powinna zatem przeciwstawiać standaryzacji lokalnej autonomii, gdyż obie pełnią istotne funkcje społeczne. Wyzwaniem jest precyzyjne określenie, które elementy muszą podlegać wspólnym regułom ochronnym, a które wymagają adaptacji do konkretnych okoliczności. Indywidualne dostosowanie nie może być bowiem usprawiedliwieniem dla naruszania zasady równego traktowania, tak jak formalna jednolitość nie powinna służyć budowaniu nieproporcjonalnych barier.

Rzeczywista polityka powstaje w praktyce pracowników pierwszego kontaktu

Szczególnie istotnego rozwinięcia tego wątku dostarcza Michael Lipsky w klasycznej pracy Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services z 1980 roku. Analizując sytuację pracowników wykonujących zadania publiczne w bezpośrednim kontakcie z obywatelami, Lipsky wskazał, że dysponują oni często znaczną przestrzenią uznania administracyjnego i praktycznej interpretacji reguł. Nauczyciele, pracownicy pomocy społecznej czy funkcjonariusze nie realizują polityki wyłącznie przez mechaniczne odtwarzanie wcześniej ustalonej instrukcji. Podejmują liczne decyzje dotyczące sposobu wykorzystania ograniczonych zasobów, kolejności zadań, interpretacji niejednoznacznych sytuacji oraz dostosowania działań do potrzeb konkretnych osób.

Właśnie dlatego Lipsky zauważył, że zbiorowy rezultat decyzji pracowników pierwszego kontaktu może w istotnym stopniu współtworzyć rzeczywistą postać polityki publicznej. Kluczowe znaczenie ma zatem rozbieżność między programem zapisanym w dokumentach a sposobem jego urzeczywistniania w codziennej praktyce instytucjonalnej. Autor podkreślał również wpływ przeciążenia zadaniami, niejednoznaczności celów i niedoboru zasobów na to, jak pracownicy radzą sobie z obowiązkami. W takich warunkach mogą oni wypracowywać procedury upraszczające ocenę przypadków, ograniczające ilość niezbędnych informacji lub pozwalające racjonować dostęp do usług. Nie każda taka praktyka jest nadużyciem – część uproszczeń pozostaje konieczna, by sprawnie działać w warunkach presji czasu i wysokiej złożoności spraw. Problematyczne stają się jednak sytuacje, w których te mechanizmy prowadzą do systematycznego zniekształcania celów polityki publicznej lub nierównego traktowania odbiorców.

Instytucja może formalnie zapewniać określone uprawnienie, lecz rzeczywista możliwość skorzystania z niego często zależy od nieformalnych kryteriów selekcji, dostępności urzędnika czy zdolności obywatela do poruszania się w skomplikowanej procedurze. Problem ten nie musi wynikać z indywidualnej złej woli wykonawcy; może być przewidywalną konsekwencją struktury zasobów i obowiązków. Reforma instytucjonalna ograniczająca się jedynie do zwiększania liczby szczegółowych instrukcji może zatem nie przynieść oczekiwanej poprawy, jeśli nie zmieni rzeczywistych warunków pracy. Pracownik obciążony nadmiarem spraw może otrzymać kolejne obowiązki sprawozdawcze, ale sam wzrost liczby formularzy nie zwiększy automatycznie czasu ani jakości indywidualnej analizy. Instytucja może ustanowić bardziej szczegółowy standard obsługi, lecz jego realizacja pozostanie niewykonalna bez zwiększenia zasobów lub uproszczenia innych procedur. Kierownictwo może wymagać większej empatii wobec odbiorców, podczas gdy system oceny wydajności premiuje przede wszystkim szybkość formalnego zamykania spraw.

W takich okolicznościach reforma może dodatkowo zwiększać dysonans między deklarowanymi wartościami a rzeczywistym zachowaniem organizacji. Zdolność do zmiany systemowej wymaga zatem rozpoznania nie tylko norm wyznaczających właściwy sposób działania, ale również materialnych i organizacyjnych warunków, które umożliwiają lub utrudniają ich przestrzeganie. Zagadnienie to ma również znaczenie dla oceny cyfryzacji administracji i rozwoju systemów wspomagania decyzji. Automatyzacja może ograniczać dowolność wykonania i zwiększać jednolitość obsługi, ale równocześnie przenosi określone decyzje interpretacyjne na poziom konstrukcji oprogramowania.

W takim przypadku dyskrecjonalność nie zostaje całkowicie wyeliminowana, lecz zmienia miejsce występowania: reguły kwalifikowania spraw, kolejność operacji i sposób uwzględniania wyjątków mogą być określane przez projektantów systemu oraz instytucje odpowiedzialne za jego wdrożenie. Kluczowe pozostaje więc ustalenie, kto decyduje o kryteriach automatycznego przetwarzania informacji, jakie dane są uznawane za istotne i czy obywatel może zakwestionować błędne rozstrzygnięcie.

Nie można bezwarunkowo przyjmować, że ograniczenie uznania pracownika pierwszego kontaktu zwiększa sprawiedliwość, gdyż system automatyczny może utrwalać błędy projektowe na znacznie większą skalę. Równie nieuzasadnione byłoby jednak uznanie każdej automatyzacji za zagrożenie – właściwie skonstruowane narzędzia mogą ograniczać arbitralność, poprawiać dostępność informacji i zwiększać przewidywalność postępowania. Istotne jest tutaj rozróżnienie między automatyzacją decyzji a automatyzacją czynności pomocniczych. System może służyć uporządkowaniu dokumentów, wykrywaniu braków formalnych lub przekazywaniu informacji, nie zastępując człowieka w rozstrzygnięciach wymagających indywidualnej oceny.

Technologia może również umożliwiać lepszą koordynację jednostek organizacyjnych, dzięki czemu pracownicy zyskują więcej czasu na analizę przypadków szczególnie złożonych. Właściwe wykorzystanie narzędzi wymaga jednak ustalenia, które elementy procesu są powtarzalne, a które obejmują ocenę wartości, konflikt praw lub potrzebę rozpoznania szczególnych okoliczności. Cyfryzacja nie powinna być zatem traktowana jako cel reformy, lecz jako instrument zwiększania rzeczywistej zdolności instytucji do realizacji jej obowiązków. Ocena powinna więc obejmować zarówno parametry techniczne, jak i jakość rozstrzygnięć, dostępność procedur odwoławczych oraz realny wpływ na możliwości obywateli.

> Czy dążąc do idealnego uporządkowania świata za pomocą jednolitych schematów i automatyzacji, nie ryzykujemy utraty mētis – tej nieuchwytnej, praktycznej wiedzy sytuacyjnej? Prawdziwym wyzwaniem nie jest bowiem stworzenie systemu

> pozbawionego błędów, lecz takiego, który zachowa przestrzeń na ludzką odpowiedzialność i zdolność do korekty tam, gdzie sztywna reguła staje się murem. Być może najskuteczniejsza reforma to ta, która zamiast mnożyć instrukcje, przywraca zaufanie do sprawczości człowieka w kontakcie z drugim człowiekiem.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański autor, przedsiębiorca i wpływowy lider myśli marketingowej. Uzyskał tytuł licencjata informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts w 1982 roku oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business w 1984 roku. Godin rozpoczął karierę w branży oprogramowania i opakowań książek, zanim założył Yoyodyne, pioniera internetowego marketingu bezpośredniego, przejętego przez Yahoo! w 1998 roku. Później założył Squidoo i rozwinął alternatywne inicjatywy edukacyjne, w tym altMBA i Akimbo. Godin jest powszechnie znany z transformacji nowoczesnych strategii biznesowych poprzez koncepcje takie jak marketing za przyzwoleniem, ideavirus i wyjątkowy branding. Jako członek Galerii Sław Marketingu Bezpośredniego, jest autorem ponad dwudziestu bestsellerów na temat przywództwa, marketingu i pracy kreatywnej, a także publikuje jeden z najpopularniejszych blogów biznesowych na świecie.

Seth Godin *(born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and influential marketing thought leader. He earned a Bachelor of Science in computer science and philosophy from Tufts University in 1982 and an MBA from Stanford Graduate School of Business in 1984. Godin began his career in software and book packaging before founding Yoyodyne, an early pioneer in online direct marketing, which Yahoo! acquired in 1998. He later founded Squidoo and developed alternative educational initiatives, including the altMBA and Akimbo. Godin is widely known for transforming modern business strategy through concepts such as permission marketing, the ideavirus, and remarkable branding. A member of the Direct Marketing Hall of Fame, he has authored more than twenty bestselling books on leadership, marketing, and creative work, while also publishing one of the world's most widely read business blogs.*

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

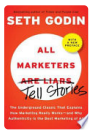
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

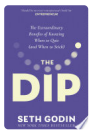
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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] "Path Dependence, Increasing Returns, and the Study of Politics"

Paul Pierson

1997



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

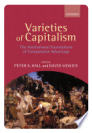
Douglass Cecil North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965



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

Oliver Williamson



[10] "Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage"

Peter A. Hall

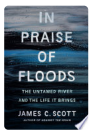
OUP Oxford | ISBN: 9780191530104



[11] "Against the Grain"

James C. Scott

Yale University Press | ISBN: 9780300231687



[12] "In Praise of Floods"

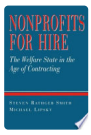
James C. Scott

Yale University Press | ISBN: 9780300281569

[13] "Weapons of the Weak"

James C. Scott

1985 | ISBN: 9780300033366



[14] "Nonprofits for Hire: the Welfare State in the Age of Contracting"

Michael Lipsky

Harvard University Press | ISBN: 9780674043817



[15] "The System"

Andy Turnbull

2005 | ISBN: 9780968125847



[16] "Problem Solving, a Systems Approach"

Joseph E. Robertshaw, Stephen J. Mecca, Mark N. Rerick

1978



[17] "The Impact of Systems Change in Organizations"

N. Andersen

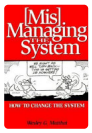
1979 | Springer



[18] "Hearing on the Status of Education in America and Directions for the Future"

United States. Congress. House. Committee on Education and Labor

1990



[19] **"Mis Managing the System"**

Wesley G. Matthei

1997 | ISBN: 9780965849302

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"**

Douglass C. North

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

Źródło

[2] **"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

[3] **"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

[4] **"Economic Performance Through Time"**

Douglass C. North

1993 | Revista Universidad EAFIT

Źródło

[5] **"Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics"**

Paul Pierson

2000 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/2586011

Źródło

[6] **"When Effect Becomes Cause: Policy Feedback and Political Change"**

Paul Pierson

1993 | World Politics | DOI: 10.2307/2950710

Źródło

[7] **"The Path to European Integration: A Historical Institutionalist Analysis"**

Paul Pierson

1996 | Comparative Political Studies | DOI: 10.1177/0010414096029002001

Źródło

[8] **"Winner-Take-All Politics: Public Policy, Political Organization, and the Precipitous Rise of Top Incomes in the United States"**

Jacob S. Hacker, Paul Pierson

2010 | Politics & Society | DOI: 10.1177/0032329210365042

Źródło

[9] **"Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power"**

James Mahoney, Kathleen Thelen

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511806414

Źródło

[10] **"A Theory of Gradual Institutional Change"**

James Mahoney, Kathleen Thelen

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511806414.003

Źródło

[11] **"Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies"**

Wolfgang Streeck, Kathleen Thelen

2005 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780199280452.003.0001

Źródło

[12] **"HOW INSTITUTIONS EVOLVE: INSIGHTS FROM COMPARATIVE HISTORICAL ANALYSIS"**

Kathleen Thelen

2003 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803963.007

Źródło

[13] **"Understanding how political economies change"**

Peter A. Hall

2025 | Handbook of Comparative Political Economy | DOI: 10.4337/9781035327782.00016

Źródło

[14] "Britain's inner cities: Problems and policies"

Peter Hall

1983 | Political Geography Quarterly | DOI: 10.1016/0260-9827(83)90009-5

Źródło

[15] "Democratic Decline and Democratic Renewal: Political Change in Britain, Australia and New ZealandIanMarsh and RaymondMiller (Cambridge University Press, Cambridge, 2012. 383 pp.)"

Peter A. Hall

2013 | Australian Journal of Public Administration | DOI: 10.1111/1467-8500.12050

Źródło

[16] "Political Change and Electoral Coalitions in Western Democracies"

P. Hall, G. Evans, Sung in Kim

2023 | DOI: 10.1017/9781009431378

Źródło

[17] "Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia"

James C. Scott

1972 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/1959280

Źródło

[18] "Corruption, Machine Politics, and Political Change"

James C. Scott

1969 | American Political Science Review | DOI: 10.1017/s0003055400263247

Źródło

[19] "Book Reviews: Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services"

Arthur E. Wise, Lipsky Michael

1981 | Educational Evaluation and Policy Analysis | DOI: 10.3102/01623737003005102

Źródło

[20] "The critical role of street level bureaucrats"

Michael Lipsky

2023 | Social Work | DOI: 10.4324/9781003178699-38

Źródło

[21] "A note on pursuing work on street-level bureaucracy in developing and transitional countries"

Michael Lipsky

2021 | Public Administration and Development | DOI: 10.1002/pad.1969

Źródło

[22] "Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services"

Michael Lipsky

1981 | Michigan Law Review | DOI: 10.2307/1288305

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: 07e2d47c-048d-469a-b1dc-351c8e58f768