Mechanizmy sprawczości i ograniczenia systemowe w procesie rozwiązywania problemów na podstawie koncepcji Setha Godina The Knot Problems Can Be Solved

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst stanowi krytyczną analizę procesów rozwiązywania problemów, przeciwstawiając atrakcyjne narracje o indywidualnym bohaterstwie rygorystycznej analizie empirycznej. Autor ostrzega przed pułapką interpretacyjną, w której sukces przypisuje się jedynie postawie jednostki, pomijając warunki instytucjonalne i zasoby systemowe. Wykorzystując metodologie process tracing oraz podejście George'a i Bennetta, artykuł postuluje oddzielenie sekwencji zdarzeń od hipotez przyczynowych. Na przykładzie działalności Paula Farmera i organizacji Partners In Health, tekst bada relację między skutecznością interwencji medycznych a społecznymi determinantami zdrowia, podkreślając, że rzeczywista zmiana wymaga zrozumienia konfiguracji instrumentów i warunków brzegowych, a nie tylko przełamania systemowej mgły niemożliwości.

The text provides a critical analysis of problem-solving processes, contrasting attractive narratives of individual heroism with rigorous empirical analysis. The author warns against an interpretative trap where success is attributed solely to an individual's attitude, ignoring institutional conditions and systemic resources. Utilizing process tracing methodologies and the approach of George and Bennett, the article advocates for separating the sequence of events from causal hypotheses. Using the activities of Paul Farmer and the Partners In Health organization as an example, the text examines the relationship between the effectiveness of medical interventions and the social determinants of health, emphasizing that real change requires understanding the

configuration of instruments and boundary conditions, rather than just breaking through the systemic fog of impossibility.

Artykuł stanowi krytyczną analizę procesów rozwiązywania złożonych problemów społecznych i systemowych, przeciwstawiając atrakcyjną narrację o indywidualnym bohaterstwie rygorystycznemu podejściu empirycznemu. Autor stawia tezę, że trwałe i etyczne zmiany nie wynikają z nadzwyczajnego wysiłku jednostek, lecz z precyzyjnej diagnozy mechanizmów przyczynowych oraz budowy powtarzalnych struktur instytucjonalnych. Poprzez analizę różnorodnych przypadków – od medycyny w krajach ubogich i miejskiej mobilności dzieci, przez psychologię sportu młodzieżowego, aż po zarządzanie ryzykiem powodziowym – tekst dowodzi, że skuteczność interwencji zależy od stworzenia tzw. architektury możliwości. Oznacza to przejście od dostarczania samej informacji do realnego przekształcania warunków życia odbiorców. Kluczowym wnioskiem jest konieczność integracji trzech filarów: trafności poznawczej (zrozumienia problemu), sprawczości operacyjnej (zdolności wdrożenia) oraz uzasadnienia aksjologicznego (odpowiedzialności etycznej). Tylko takie holistyczne podejście pozwala uniknąć pułapki pozornych sukcesów i przekształcić jednorazowe impulsy w trwałe mechanizmy systemowe.

SŁOWA KLUCZOWE

mechanizmy sprawczości | ograniczenia systemowe | rozwiązywanie problemów | teoria zmiany systemowej | analiza porównawcza przypadków | process tracing | społeczne determinanty zdrowia | instytucjonalna sprawczość | teoria autodeterminacji | dyfuzja informacji | epistemiczna pokora | mechanizmy przyczynowe | rekonstrukcja procesów | interwencja systemowa | fallibilizm

Pułapka narracji o bohaterstwie kontra analiza empiryczna

Od rozpoznania problemu do przekształcania rzeczywistości – porównawcza analiza empiryczna sprawczości, ograniczeń systemowych i mechanizmów trwałej zmiany

Jednym z podstawowych niebezpieczeństw przy konstruowaniu interdyscyplinarnych teorii rozwiązywania problemów jest ryzyko nadmiernego podporządkowania rzeczywistości przyjętemu wcześniej modelowi interpretacyjnemu. Teoria może być spójna logicznie, operować licznymi kategoriami poznawczymi i znajdować oparcie w wielu dyscyplinach, a mimo to pozostawać niewrażliwa na empiryczną różnorodność zjawisk.

Szczególnie łatwo o taki błąd w przypadku koncepcji sprawczości, gdyż opowieści o przezwyciężaniu przeciwności posiadają naturalną atrakcyjność narracyjną. Człowiek, który dostrzega problem uznawany dotąd za nierozwiązywalny, kwestionuje utrwalone założenia i mobilizuje innych do działania, może zostać przedstawiony jako przykład triumfu właściwej postawy nad biernym konformizmem. Taka interpretacja jest jednak niepełna, jeśli pomija warunki instytucjonalne, wcześniejszą wiedzę, zasoby współuczestników oraz rzeczywiste koszty przedsięwzięcia. Jeszcze poważniejsze ryzyko pojawia się wtedy, gdy końcowy sukces służy jako dowód poprawności wszystkich wcześniejszych decyzji, choć podobne działania w innych okolicznościach mogłyby doprowadzić do porażki. Właściwa analiza wymaga zatem oddzielenia wartości moralnej zaangażowania i jakości metody od rzeczywistego efektu przyczynowego. Rekonstrukcja książki Unknotted może służyć jako rama porównawcza, ale nie powinna być gotową odpowiedzią na pytanie o przyczyny sukcesu analizowanych przedsięwzięć. Jeśli dana inicjatywa przyniosła korzystny rezultat, nie wystarczy przypisać jej uczestnikom zdolności trafnego nazwania problemu, przełamania uwikłań i wytrwałości. Konieczne jest wskazanie dowodów potwierdzających, że to właśnie te mechanizmy odegrały kluczową rolę w procesie zmiany.

Analogicznie, niepowodzenie nie musi być automatycznym dowodem braku empatii, błędnego przywództwa czy niedostatecznej gotowości do ponoszenia kosztów. Wynik może zależeć od czynników niezależnych: zmian politycznych, dostępności finansowania, uwarunkowań środowiskowych czy reakcji innych uczestników systemu. Kluczowa jest więc analiza porównawcza, w której przykłady traktuje się nie jako moralne przypowieści, lecz jako historycznie określone konfiguracje problemów, instrumentów i warunków przyczynowych. Fundament metodologiczny takiej analizy wywodzi się z tradycji badań przypadków rozwijanej przez Alexandra George'a i Andrew Bennetta (Case Studies and Theory Development in the Social Sciences, 2005). Autorzy ci podkreślali znaczenie rekonstrukcji mechanizmów przyczynowych, kontrolowanego porównywania

przypadków i formułowania pytań pozwalających rozwijać teorię na podstawie szczegółowej analizy procesów. Istotne jest tu rozróżnienie między ilustracją a badaniem przypadku. Ilustracja jedynie prezentuje zdarzenie zgodne z tezą, podczas gdy analiza naukowa musi uwzględniać interpretacje konkurencyjne, warunki graniczne i możliwość wystąpienia rezultatów odmiennych od oczekiwanych.

Podobne stanowisko zajmowali Derek Beach i Rasmus Brun Pedersen w metodologii process tracing, skupiającej się na śledzeniu procesów przyczynowych wewnątrz konkretnego przypadku. W kontekście niniejszego opracowania oznacza to konieczność oddzielenia udokumentowanej sekwencji zdarzeń od hipotez dotyczących ich wzajemnych zależności. Można wykazać, że uruchomienie programu zbiegło się z korzystną zmianą, nie mając jednak podstaw do stwierdzenia, że zmiana ta była wywołana wyłącznie przez tę interwencję.

Pierwszy z analizowanych przypadków dotyczy działalności lekarza i antropologa Paula Farmera oraz organizacji Partners In Health. Ich doświadczenia pozwalają zbadać relację między skutecznością technologii medycznej a społecznymi warunkami jej wykorzystania. Autor książki przedstawia Farmera jako przykład człowieka zdolnego do zakwestionowania systemowej mgły niemożliwości, która powstaje, gdy ograniczenia organizacyjne i finansowe zaczynają być postrzegane jako niezmienne właściwości rzeczywistości.

Systemowe wsparcie jako warunek skuteczności terapii

Silne wrażenie wywiera opowieść o wielogodzinnych pieszych wędrówkach personelu medycznego, którzy w celu dostarczenia pojedynczej dawki leku docierali do pacjentów zamieszkujących trudno dostępne obszary Haiti. Obraz ten służy jako symbol bezwarunkowego zobowiązania wobec osoby potrzebującej pomocy. Warto jednak oddzielić jego walor interpretacyjny od stopnia udokumentowania konkretnego zdarzenia.

Dostępne materiały Partners In Health potwierdzają wieloletnie rozwijanie środowiskowego modelu leczenia, zapewnianie pacjentom wsparcia społecznego i angażowanie lokalnych pracowników zdrowia, lecz sama opowieść o dokładnie sześciogodzinnym marszu po pojedynczą dawkę nie stanowi tutaj niezależnie zweryfikowanego faktu empirycznego. Nie powinna więc pełnić funkcji podstawowego dowodu skuteczności całego modelu.

Historyczny punkt wyjścia działalności Paula Farmera wiązał się z dostrzeżeniem rozbieżności między medyczną wiedzą pozwalającą leczyć określone choroby zakaźne a rzeczywistą zdolnością najuboższych społeczności do korzystania z terapii. Szczególnie istotnym problemem była gruźlica,

której leczenie wymaga nie tylko dostępności leków, ale i wczesnej diagnozy, prawidłowego doboru terapii oraz jej konsekwentnego prowadzenia. W warunkach ubóstwa pacjent napotyka bariery takie jak odległość od placówki medycznej, niedożywienie, niestabilność dochodów czy konieczność codziennych obowiązków gospodarczych. Nieprzestrzeganie zaleceń nie musi zatem wynikać z braku wiedzy lub odpowiedzialności pacjenta; może być przewidywalną konsekwencją warunków społecznych, w których wymagane zachowanie jest zbyt kosztowne. Rozpoznanie to prowadzi do zasadniczej zmiany definicji problemu: zamiast traktować nieskuteczność terapii wyłącznie jako cechę jednostki, należy zbadać, czy system ochrony zdrowia rzeczywiście umożliwia wykonanie zaleceń.

Według opracowania opublikowanego przez Partners In Health w październiku 2024 roku, już w 1989 roku Farmer i jego współpracownicy z Zanmi Lasante rozwijali na Haiti środowiskowy model leczenia gruźlicy, łącząc dostęp do leków z pomocą żywnościową i wsparciem lokalnych kadr. Organizacja opisuje również porównanie przeprowadzone na początku lat dziewięćdziesiątych, w którym uczestnicy otrzymujący dodatkowe wsparcie społeczne uzyskiwali korzystniejsze wyniki niż osoby korzystające z samej bezpłatnej opieki. W opisie PIH grupa objęta pełnym pakietem wsparcia osiągnęła całkowite wyleczenie w ramach badanej próby, bez odnotowanych zgonów. Ustalenie to jest interesującym sygnałem skuteczności modelu, jednak bez pełnej rekonstrukcji projektu badawczego, wielkości próby i sposobu przydziału uczestników nie należy traktować go jako dowodu, że analogiczny rezultat byłby możliwy w każdej populacji.

Kluczowe znaczenie tego modelu polega na przekształceniu sposobu definiowania kosztu świadczenia medycznego. Jeśli oceniamy wyłącznie koszt zakupu leku lub pojedynczej konsultacji, wsparcie transportowe i żywnościowe może wydawać się dodatkowym obciążeniem, niezwiązanym z procedurą kliniczną. Jeśli jednak celem jest trwały rezultat zdrowotny, a brak wsparcia prowadzi do przerwania terapii, koszty działań towarzyszących stają się integralnym elementem efektywnej interwencji. Analiza ekonomiczna wymaga więc poszerzenia granic ocenianego procesu, ponieważ pozorna oszczędność na określonym etapie może prowadzić do zwiększenia kosztów leczenia niepowodzeń, hospitalizacji i dalszego szerzenia się choroby. Nie oznacza to automatycznie, że każde rozszerzenie pomocy socjalnej będzie efektywne kosztowo – rzeczywista wartość zależy od kosztu alternatywnych instrumentów i skali efektu. Wskazuje to jednak, że rachunek ograniczony do bezpośredniego kosztu procedury może nie odpowiadać pełnej strukturze przyczynowej problemu. Perspektywę tę pogłębia teoria społecznych determinant zdrowia Michaela Marmota, która kieruje uwagę ku warunkom ekonomicznym i społecznym wpływającym na powstawanie chorób oraz możliwości korzystania z opieki.

Nie oznacza ona zastąpienia biologicznego wyjaśnienia choroby interpretacją społeczną – zakażenie prątkiem gruźlicy ma określony mechanizm mikrobiologiczny. Wskazuje natomiast, że rozkład zachorowań, skuteczność wykrywania i prawdopodobieństwo ukończenia leczenia są współkształtowane przez warunki życia. Właściwa teoria zmiany musi więc łączyć poziom biologiczny, kliniczny i społeczny, zachowując odrębność mechanizmów działających na każdym z nich.

Terapia farmakologiczna pozostaje niezbędna, ale jej rzeczywista skuteczność populacyjna zależy od dostępności diagnozy, ciągłości dostaw, kompetencji personelu i zdolności pacjenta do przestrzegania zaleceń. Model Farmera ma wartość nie dlatego, że zastępuje naukę medyczną moralną determinacją, lecz dlatego, że umożliwia pełniejsze wykorzystanie istniejącej wiedzy medycznej poprzez odpowiednią zmianę organizacji świadczeń.

Skuteczność systemowa wymaga struktur zamiast bohaterstwa

Istotne rezultaty uzyskano w Peru, gdzie Partners In Health wraz z lokalnymi współpracownikami rozwijali środowiskowy model leczenia gruźlicy wielolekoopornej. W artykule Carole Mitnick, Jaimego Bayony, Paula Farmera i współautorów, opublikowanym 9 stycznia 2003 roku w The New England Journal of Medicine pod tytułem Community-Based Therapy for Multidrug-Resistant Tuberculosis in Lima, Peru, przedstawiono retrospektywną analizę pierwszych 75 pacjentów objętych ambulatoryjnym leczeniem w północnej części Limy w latach 1996–1999. W badanej grupie występowały zakażenia prątkami opornymi na wiele leków, a pacjenci otrzymywali indywidualnie dobrane schematy terapii. Spośród 66 osób, które ukończyły co najmniej cztery miesiące leczenia, u 55 (około 83 procent) stwierdzono prawdopodobne wyleczenie w momencie zakończenia terapii. W tej samej grupie odnotowano pięć zgonów w trakcie procesu leczenia. Autorzy uznali te wyniki za istotne świadectwo możliwości prowadzenia skutecznej terapii ambulatoryjnej w środowisku ubogim, gdzie wcześniejsze założenia dotyczące kosztów i wykonalności ograniczały dostęp do leczenia. Wynik ten wymaga jednak starannej interpretacji statystycznej: odsetek 83 procent odnosił się do 55 osób spełniających kryterium czasu leczenia, a nie do wszystkich 75 pacjentów początkowo objętych programem.

Badanie miało charakter retrospektywnej analizy kohorty, a nie eksperymentu z losowym przydziałem do porównywalnych wariantów postępowania. Z tego powodu nie można bezpośrednio wyprowadzić z niego ścisłego oszacowania przeciętnego efektu przyczynowego całego pakietu wsparcia w zestawieniu ze wszystkimi możliwymi alternatywami. Niemniej wynik pozostaje

wartościowy, gdyż dokumentuje realną możliwość uzyskiwania korzystnych rezultatów klinicznych w warunkach wcześniej uznawanych za barierę nie do przejścia. Kluczowe jest zatem odróżnienie dwóch twierdzeń: udokumentowanej wykonalności skutecznego leczenia ambulatoryjnego w określonym środowisku oraz mocniejszego, wymagającego innych dowodów twierdzenia o powszechnej przewadze tego modelu nad każdą alternatywną organizacją opieki. Pierwsze z nich znajduje bezpośrednie wsparcie w przedstawionych wynikach; drugie wymagałoby odpowiednio zaprojektowanego porównania i analizy heterogeniczności efektów.

Przykład ten pozwala dostrzec znaczenie wielodyscyplinarnego zespołu, którego kompetencje obejmowały nie tylko medycynę kliniczną, ale także epidemiologię, zdrowie publiczne, analizę społeczną i organizację systemów opieki. Poszczególne elementy nie były prostymi dodatkami do aktu leczenia – ich wzajemne powiązanie umożliwiało działania wymagające ciągłości i dostosowania do warunków pacjenta. Z punktu widzenia teorii organizacji kluczowe jest stworzenie instytucjonalnej zdolności wielokrotnego wykonywania podobnych czynności przez odpowiednio przygotowanych uczestników. Wyjątkowe zaangażowanie Farmera mogło mieć zasadnicze znaczenie dla inicjowania przedsięwzięcia, ale jego potencjalna wartość systemowa zależała od możliwości przekształcania osobistego zobowiązania w powtarzalną strukturę pracy zespołowej. Właśnie tutaj heurystyka Unknotted spotyka się z teorią instytucjonalnej sprawczości: rozpoznanie problemu i zakwestionowanie ograniczenia stają się społecznie wartościowe wtedy, gdy prowadzą do powstania mechanizmu możliwego do stosowania również poza bezpośrednim udziałem inicjatora. Należy przy tym pamiętać, że przedsięwzięcia PIH współtworzyli liczni miejscowi klinicyści, pracownicy środowiskowi, badacze i organizacje partnerskie.

Przedstawianie tej historii wyłącznie jako rezultatu indywidualnego bohaterstwa Farmera pomijałoby ich kompetencje i mogłoby reprodukować paradoks, przed którym ostrzega sama teoria zmiany systemowej. Rozwiązanie trwałego problemu nie polega bowiem na zastępowaniu nieskutecznych instytucji nadzwyczajnym wysiłkiem pojedynczego człowieka, lecz na tworzeniu warunków, w których właściwa opieka staje się możliwa dzięki odpowiedniej organizacji zasobów. Analiza oparta wyłącznie na osobistym autorytecie lekarza nie pozwoliłaby rozpoznać różnicy między etyczną gotowością do poniesienia kosztu a ekonomiczną i organizacyjną zdolnością jego trwałego finansowania. Właściwa interpretacja musi więc łączyć moralne znaczenie indywidualnego zaangażowania z empiryczną analizą warunków umożliwiających instytucjonalne utrwalenie korzystnej praktyki. Odrębny wymiar społecznej sprawczości ujawnia działalność Sama Balto, nauczyciela wychowania fizycznego ze szkoły Alameda Elementary w Portland, który w 2022 roku współtworzył lokalną inicjatywę zbiorowych przejazdów rowerowych dzieci do szkoły, określaną jako Bike Bus.

Przypadek ten jest istotny dla analizy rozwiązań wymagających nie tyle nowej technologii, co przekształcenia sposobu organizowania codziennych zachowań uczestników. Zasadniczy problem można tu określić jako rozbieżność między społeczną wartością bezpiecznego przemieszczania się dzieci a rzeczywistymi warunkami dojazdów szkolnych, w których dominacja samochodów, obawy o bezpieczeństwo i potrzeby czasowe rodzin ograniczają korzystanie z roweru. W takim układzie sama wiedza o korzyściach zdrowotnych nie gwarantuje zmiany zachowania, ponieważ uczestnicy muszą mieć realną możliwość wyboru sposobu przemieszczania się odpowiadającego ich potrzebom. Właściwa interwencja powinna więc oddziaływać nie tylko na przekonania rodziców i dzieci, ale przede wszystkim na społeczną organizację przejazdu.

Wspólnota i autonomia jako motory sukcesu

Z relacji prasowych wynika, że Balto uruchomił pierwszą edycję przedsięwzięcia w kwietniu 2022 roku, przy okazji Dnia Ziemi. Inspirował się rozwiązaniami z innych miast, między innymi z Barcelony. Nie był zatem wynalazcą samej idei zbiorowego przemieszczania się dzieci do szkoły na rowerach, lecz organizatorem jej lokalnej adaptacji i popularyzatorem w szczególnych warunkach szkoły Alameda. W pierwszym przejeździe uczestniczyło około 75 dzieci; jesienią tego samego roku cotygodniowa inicjatywa obejmowała – według relacji The Washington Post – ponad 170 uczniów, co stanowiło blisko 30 procent społeczności szkolnej. Przejazdy odbywały się w środowe poranki na wcześniej wyznaczonych trasach, z zapewnieniem opieki oraz koordynacją ruchu na kluczowych skrzyżowaniach.

Inne publikacje podawały nieco odmienne dane dotyczące liczby uczestników, zależnie od konkretnego tygodnia czy przyjętej metody liczenia dzieci i dorosłych. Nakazuje to ostrożność w traktowaniu którejkolwiek z tych wartości jako stałej charakterystyki programu. Dokumentacja pozwala jednak uznać, że przedsięwzięcie zyskało znaczną lokalną popularność i zostało przejęte przez kolejne społeczności szkolne. Z punktu widzenia teorii motywacji interesujące jest to, że inicjatywa nie była przedstawiana wyłącznie jako obowiązek zdrowotny czy moralne zobowiązanie do ograniczania emisji transportowych. Jej atrakcyjność opierała się również na społecznej przyjemności wspólnego przemieszczania się, możliwości uczestnictwa w widocznym wydarzeniu oraz doświadczeniu autonomii. Warto w tym kontekście przywołać teorię autodeterminacji Edwarda Deciego i Richarda Ryana, według której jakość motywacji zależy od możliwości zaspokojenia potrzeb autonomii, kompetencji i więzi społecznych. Przejazd na rowerze może być zatem okazją do rozwijania umiejętności, odczuwania sprawczości i przynależności do grupy, a nie tylko czynnością transportową.

Nie oznacza to, że sukces lokalnego przedsięwzięcia został empirycznie wyjaśniony przez zastosowanie teorii autodeterminacji – wymagałoby to przeprowadzenia rzetelnych badań motywacji uczestników. Koncepcja ta pozwala jednak sformułować wiarygodną hipotezę: aktywność dostarczająca pozytywnych doświadczeń ma większy potencjał trwałego podtrzymywania zaangażowania niż działanie oparte wyłącznie na zewnętrznym nakazie lub poczuciu obowiązku. Kluczowe znaczenie ma tutaj również zmiana sposobu postrzegania kosztów i ryzyka.

Od oddolnej inicjatywy do konieczności instytucjonalizacji

Indywidualny przejazd dziecka do szkoły może być postrzegany przez rodzica jako przedsięwzięcie wymagające samodzielnego zapewnienia bezpieczeństwa, znajomości trasy i reorganizacji codziennych obowiązków. Wspólna wyprawa z udziałem opiekunów pozwala zredukować część kosztów koordynacyjnych, gdyż planowanie trasy, rozpoznanie skrzyżowań i ustalenie czasu przejazdu stają się zadaniem zbiorowym. Nie należy jednak zakładać, że sama liczebność grupy automatycznie zwiększa bezpieczeństwo; duża kolumna rowerzystów wymaga bowiem odpowiedniego nadzoru, jasnych zasad ruchu oraz uwzględnienia rzeczywistych warunków infrastrukturalnych. Właściwa ocena skuteczności programu powinna zatem obejmować nie tylko liczbę uczestników, ale także poziom bezpieczeństwa, zakres odpowiedzialności opiekunów, dostępność rozwiązania dla rodzin o różnych zasobach oraz możliwość jego długofalowego utrzymania. Wspólnotowy charakter przedsięwzięcia może zwiększać wykonalność konkretnego działania, lecz nie eliminuje materialnych i organizacyjnych ograniczeń jego realizacji.

Na gruncie socjologii sieci społecznych inicjatywa Sama Balto stanowi interesujący przykład zachowania o wysokiej widoczności publicznej, które może prowadzić do obniżania progów uczestnictwa opisywanych przez Marka Granovettera. Rodzic, który nie czułby się gotowy do samodzielnego organizowania dojazdów, może zdecydować się na udział w istniejącej grupie, której przebieg i zasady są dostatecznie przejrzyste. Uczniowie obserwujący rówieśników mogą z kolei uznać taką formę transportu za bardziej atrakcyjną i społecznie dostępną niż wcześniejsza aktywność indywidualna. Z kolei kolejni nauczyciele i organizatorzy mogą korzystać z doświadczeń pierwszego przedsięwzięcia, co ogranicza koszt przygotowania analogicznych inicjatyw.

W ten sposób lokalne zachowanie zyskuje cechy praktyki możliwej do naśladowania. Należy jednak oddzielić popularność materiałów w mediach społecznościowych od realnej zmiany zachowań w innych szkołach. Kluczowe jest tutaj odróżnienie dyfuzji informacji od rzeczywistej replikacji

programu i późniejszej trwałości jego funkcjonowania. Dokumentacja wskazuje, że w 2023 roku podobne inicjatywy działały już w wielu szkołach Portland. Miesięcznik „Portland Monthly" opisywał wówczas piętnaście aktywnych programów zbiorowych przejazdów rowerowych, zauważając jednocześnie, że podobne formy transportu szkolnego istniały tam już wcześniej. Rozwój przedsięwzięcia doprowadził również do zainteresowania instrumentami finansowania aktywnego transportu szkolnego. Przyjęta w Oregonie w 2023 roku ustawa HB 3014 umożliwiła ujmowanie określonych kosztów alternatywnych form dowozu uczniów w ramach zasad finansowania transportu szkolnego, z uwzględnieniem wymogów proceduralnych i decyzji właściwych organów.

Nie oznacza to, że inicjatywa Sama Balto była wyłączną przyczyną przyjęcia tych regulacji, gdyż proces legislacyjny obejmował szersze środowisko i wcześniejsze postulaty. Pozwala jednak dostrzec związek między lokalną praktyką, jej widocznością a wzrostem zainteresowania instytucjonalnymi warunkami upowszechniania takich rozwiązań. Przypadek Bike Bus stawia również istotne pytanie o granice działalności opartej na dobrowolnym zaangażowaniu rodziców i nauczycieli. Rozwiązanie to może przynosić wysoką wartość społeczną w środowisku dysponującym odpowiednim kapitałem społecznym, czasem i wiedzą, lecz jego przenoszenie do innych społeczności może napotykać bariery ekonomiczne i infrastrukturalne.

Rodzice pracujący w nieregularnych godzinach mogą nie mieć możliwości uczestnictwa w porannych przejazdach, a osoby bez odpowiedniego sprzętu pozostają faktycznie wykluczone mimo formalnej otwartości inicjatywy. W niektórych środowiskach warunki drogowe mogą wręcz uniemożliwiać bezpieczną organizację przejazdu bez wcześniejszej przebudowy infrastruktury. Sam Balto zwracał uwagę na ograniczenia modelu opartego wyłącznie na wolontariacie rodzicielskim, wskazując potrzebę stworzenia trwałych mechanizmów wsparcia. W ten sposób przedsięwzięcie ujawnia przejście od oddolnej innowacji ku problemowi jej instytucjonalizacji: rozwiązanie, które początkowo zyskało wartość dzięki zaangażowaniu konkretnej grupy, wymaga szerszego systemu odpowiedzialności, jeśli ma stać się dostępne również poza wyjątkowo aktywnymi społecznościami.

Rozwiązania wymagają zmiany warunków, a nie tylko informacji

Szczególnie interesujące jest porównanie przypadków Farmera i Balto, gdyż oba zakładają zakwestionowanie sposobu definiowania przeszkody, choć dotyczą odmiennych problemów i poziomów ryzyka. W przypadku Farmera zasadnicze znaczenie miała rozbieżność między możliwościami medycyny a organizacją dostępu do leczenia w warunkach ubóstwa.

W przypadku Balto przedmiotem zmiany była społeczna organizacja codziennej mobilności szkolnej oraz sposób przekształcania indywidualnego zadania w aktywność wspólnotową. W obu sytuacjach rozwiązanie nie polegało wyłącznie na przekazywaniu informacji; uczestnicy potrzebowali realnych warunków umożliwiających podjęcie pożądanego działania. Pacjent musiał mieć możliwość kontynuowania terapii, a dziecko – odpowiednio zorganizowaną i bezpieczną drogę do szkoły. Różnice są tu jednak równie istotne co podobieństwa. Leczenie gruźlicy wymaga rygorystycznego stosowania wiedzy klinicznej i standardów bezpieczeństwa, podczas gdy organizacja przejazdów szkolnych dopuszcza większą elastyczność lokalnego projektowania, choć również wymaga ochrony uczestników przed ryzykiem.

Nie byłoby zatem uprawnione bezpośrednie przenoszenie wszystkich instrumentów między tymi przypadkami. Wspólnym mianownikiem pozostaje raczej potrzeba zrozumienia zadania w kontekście rzeczywistych warunków życia odbiorcy i przekształcenia tych barier, które ograniczają wykonalność pożądanego zachowania. Odmienne zagadnienie ujawnia przykład młodzieżowych rozgrywek baseballowych, który autor książki wykorzystuje jako ilustrację uwikłania pomiędzy pierwotnym celem wychowawczym a systemem społecznych mierników sukcesu. Istotą problemu nie jest sama obecność rywalizacji sportowej, gdyż współzawodnictwo może stanowić wartościowy element rozwoju kompetencji, dyscypliny i zdolności radzenia sobie z niepowodzeniem. Trudność pojawia się wtedy, gdy zwycięstwo, ranking albo prestiż zaczynają dominować nad szerszym celem, któremu miały służyć. Organizatorzy mogą deklarować troskę o rozwój dzieci, a jednocześnie oceniać jakość przedsięwzięcia głównie przez liczbę zdobytych trofeów. Rodzice mogą pragnąć dobrostanu dziecka, lecz interpretować brak sportowego sukcesu jako dowód niedostatecznego wykorzystania czasu i środków. Trenerzy z kolei mogą postrzegać zwycięstwo jako podstawę własnej reputacji, choć długofalowe potrzeby uczestników obejmują również bezpieczeństwo, radość z aktywności i stopniowe rozwijanie kompetencji.

W takim układzie problem przyjmuje postać instytucjonalnego konfliktu mierników, w którym rezultat łatwy do obserwowania może stopniowo zastępować wartość trudniejszą do bezpośredniego zmierzenia.

Rozbieżność między misją instytucjonalną a praktyką motywacyjną

Oficjalna misja organizacji Little League International nie sprowadza się do maksymalizowania zwycięstw w rozgrywkach. Organizacja podkreśla znaczenie baseballu i softballu w nauce wartości oraz budowaniu silniejszych jednostek i społeczności. Wśród deklarowanych celów znajdują się

między innymi wspólnotowość, przyjemność uczestnictwa, włączenie, uczciwość i współpraca; przyrzeczenie zawodników obejmuje również uznanie wysiłku niezależnie od zwycięstwa czy porażki. Oznacza to, że analiza napięcia między wynikami sportowymi a rozwojem dzieci nie powinna opierać się na przypisywaniu całej organizacji celu sprzecznego z jej oficjalną misją. Przedmiotem badania pozostaje raczej możliwość rozbieżności między wartościami deklarowanymi na poziomie instytucjonalnym a bodźcami i praktykami występującymi w części środowisk lokalnych. Sam fakt istnienia takiego ryzyka nie dowodzi, że wszystkie ligi i zespoły reprodukują ten problem.

W kontekście psychologii motywacji kluczowa jest teoria celów osiągnięć, rozwijana między innymi przez Johna Nichollsa i Carol Dweck. W tradycji tej odróżnia się orientację na rozwijanie kompetencji i doskonalenie własnego działania od orientacji na demonstrowanie przewagi lub określonej pozycji względem innych uczestników. Rozróżnienie to nie oznacza, że pragnienie zwycięstwa jest nieuchronnie szkodliwe – rywalizacja może bowiem współistnieć z rozwojem kompetencji i wysoką satysfakcją. Istotne jest jednak to, czy środowisko wzmacnia przede wszystkim wysiłek, uczenie się i postęp, czy też skłania dzieci do utożsamiania własnej wartości z wynikiem pojedynczego wydarzenia. Uczestnik może odczuwać wysoką motywację do treningu, gdy doświadcza możliwości stopniowego doskonalenia, ale może także rozwijać lęk przed błędem, jeżeli każda porażka prowadzi do silnej dezaprobaty otoczenia. Właściwa analiza wymaga zatem uwzględnienia klimatu motywacyjnego tworzonego przez trenerów, rodziców i współuczestników, a nie wyłącznie formalnej konstrukcji zawodów.

Znaczenie tej perspektywy potwierdzają badania nad rolą rodziców w motywacji młodych sportowców. W przeglądzie systematycznym opublikowanym w Frontiers in Psychology w 2024 roku Zhendong Gao i współautorzy dokonali syntezy 29 badań obejmujących łącznie 9185 młodych sportowców oraz 2191 rodziców. Analiza koncentrowała się na relacji między rodzicielskimi celami i wartościami, stylami wychowawczymi, sposobami angażowania się w aktywność dziecka a jego motywacją. Autorzy wykorzystywali między innymi teorię autodeterminacji, teorię celów osiągnięć oraz podejście oczekiwań i wartości. Relacje te mają złożony charakter, a korzyści lub koszty określonych praktyk rodzicielskich zależą od kontekstu i sposobu ich odbierania przez młodego uczestnika. Sam poziom zainteresowania sportem nie pozwala więc automatycznie uznać zachowań rodzica za wspierające bądź kontrolujące; kluczowa jest jakość relacji, możliwość zachowania autonomii oraz sposób interpretowania wysiłku i niepowodzenia.

Pułapka optymalizacji wyników kosztem rozwoju

W świetle pediatrii i medycyny sportowej szczególnego znaczenia nabiera problem wczesnej specjalizacji oraz nadmiernego obciążenia treningowego. American Academy of Pediatrics w raporcie klinicznym Sports Specialization and Intensive Training in Young Athletes z 2016 roku, później potwierdzonym i uzupełnionym, wskazywała na ryzyko wystąpienia niekorzystnych konsekwencji intensywnego treningu, obejmujących zarówno przeciążenia fizyczne, jak i trudności psychologiczne. W kolejnym raporcie Overuse Injuries, Overtraining, and Burnout in Young Athletes z 2024 roku zwrócono uwagę na wpływ objętości treningu, presji specjalizacji oraz ograniczania przyjemności z uprawiania sportu, co zwiększa ryzyko wypalenia. Nie oznacza to, że sam sport wyczynowy czy wymagające treningi są niewłaściwe – ocena zależy przecież od wieku dziecka, stopnia obciążenia, warunków regeneracji i indywidualnych predyspozycji. Istotne jest jednak to, że wysoki wynik sportowy nie może automatycznie zastępować wskaźników bezpieczeństwa i długofalowego rozwoju. W tym miejscu przykład młodzieżowego sportu spotyka się z teorią celów zastępczych i prawem Goodharta.

W szerokiej interpretacji szczególne ryzyko pojawia się wtedy, gdy miernik służący do oceny rezultatu staje się bezpośrednim przedmiotem intensywnej optymalizacji. Liczba zwycięstw jest istotnym aspektem rozwoju sportowego, ale jej dominacja prowadzi często do marginalizowania wartości trudniejszych do pomiaru. Zespół może zwiększać szanse na krótkookresowy sukces, koncentrując grę na najbardziej rozwiniętych zawodnikach, jednocześnie ograniczając doświadczenie pozostałych dzieci. Trener może intensyfikować specjalistyczny trening, by uzyskać korzystny rezultat turniejowy, lecz tym samym zwiększa ryzyko przeciążenia organizmu. Rodzic z kolei może inwestować w kolejne formy doskonalenia kompetencji dziecka, podczas gdy jego rzeczywista satysfakcja i gotowość do kontynuowania aktywności maleją.

Nie każda sytuacja intensywnego współzawodnictwa jest jednak przykładem zniekształcenia miernika; rozwój sportowy może przecież obejmować świadomie przyjęte cele wyczynowe. Zasadnicze znaczenie ma zgodność poziomu rywalizacji z rzeczywistymi potrzebami, możliwościami i autonomią uczestnika. Napięcie pomiędzy celem a miernikiem nie zostanie rozwiązane przez prostą rezygnację z klasyfikacji wyników. Uczestnicy potrzebują informacji zwrotnej do oceny postępów, a rywalizacja dostarcza wartościowych doświadczeń w radzeniu sobie z sukcesem i porażką. Właściwa reforma powinna więc dotyczyć przede wszystkim architektury oceniania i bodźców.

Kluczowe mogą okazać się miary rozwoju indywidualnych kompetencji, regularności uczestnictwa, bezpieczeństwa treningowego, gotowości do współpracy oraz długofalowego zainteresowania

aktywnością fizyczną. Nie oznacza to jednak, że wszystkie te wartości można sprowadzić do jednego syntetycznego wskaźnika, gdyż jego konstrukcja mogłaby prowadzić do kolejnych zniekształceń. Właściwsze wydaje się stosowanie różnych źródeł informacji, łączących obserwację trenera, doświadczenie młodego sportowca, ocenę warunków treningowych i dane dotyczące uczestnictwa.

Autonomizacja wskaźników sukcesu jako systemowa bariera

Należy zachować świadomość, że przejście od prostego miernika wynikowego do bardziej złożonego systemu oceniania nie eliminuje konfliktu wartości, lecz może umożliwić jego bardziej świadome rozpoznawanie. W świetle socjologii rodziny i teorii racjonalności ograniczonej warto zauważyć, że zachowania rodziców interpretowane jako nadmierna presja sportowa mogą wynikać z niejednorodnych motywacji. Rodzic może autentycznie pragnąć rozwoju dziecka, a jednocześnie oczekiwać społecznie widocznego uzasadnienia wcześniejszych nakładów finansowych i czasowych. Może obawiać się, że ograniczenie intensywności treningu zamknie dziecku przyszłe możliwości, których rzeczywiste prawdopodobieństwo trudno mu ocenić. Być może funkcjonuje również w środowisku, w którym prestiż rodzinny pozostaje częściowo powiązany z osiągnięciami młodego sportowca. W takim układzie problem nie musi wynikać z braku troski, lecz z połączenia troski, niepewności i presji statusowej, co prowadzi do wyborów niezgodnych z długofalowym celem.

Kluczowe jest odróżnienie racjonalnego wspierania rozwijającego się talentu od traktowania dziecka jako instrumentu potwierdzania wartości wcześniejszych decyzji i społecznej pozycji rodziny. Właściwa interwencja powinna więc obejmować nie tylko zmianę komunikacji trenerów, ale także dostarczanie rodzicom wiarygodnych informacji o korzyściach i ryzykach różnych modeli rozwoju sportowego.

Przypadek Little League pozwala w rezultacie sformułować hipotezę o szczególnej kategorii problemów, w których zasadnicza trudność nie polega na niedostatecznej ilości zasobów, lecz na niezgodności między deklarowanym celem a strukturą społecznego uznania. Organizacja może posiadać odpowiednie środki finansowe i kompetencje trenerskie, a mimo to uzyskiwać rezultaty sprzeczne z własną misją, jeżeli system nagradzania premiuje niewłaściwe zachowania. W takim przypadku zwiększanie budżetu albo liczby treningów nie usuwa automatycznie podstawowego mechanizmu problemu, a może nawet wzmacniać istniejącą presję. Właściwa zmiana wymaga przekształcenia sposobu definiowania sukcesu, zasad odpowiedzialności trenerów i możliwości przedstawiania doświadczenia przez samych uczestników. Należy jednak zauważyć, że analogiczny problem może występować również w szkołach, przedsiębiorstwach, instytucjach naukowych i

organizacjach obywatelskich, w których mierzalny rezultat zaczyna zastępować wartość uzasadniającą istnienie określonej działalności. Z tego względu młodzieżowy sport nie stanowi jedynie przykładu specyficznej dysfunkcji wychowawczej, lecz może służyć analizowaniu szerszego mechanizmu instytucjonalnego polegającego na autonomizacji wskaźników sukcesu.

Instytucjonalne mechanizmy utrwalania powtarzalnych szkód

Najbardziej wyrazistą ilustrację zależności od ścieżki i instytucjonalnego odtwarzania problemów przedstawiają nieruchomości doświadczające powtarzalnych szkód powodziowych. Autor przywołuje opowieść o około trzydziestu tysiącach rodzin w Stanach Zjednoczonych, które wielokrotnie odbudowywały domy w tych samych, narażonych na zalanie miejscach.

Narracja ta służy ukazaniu sytuacji, w której człowiek podejmuje kolejne działania naprawcze, nie zmieniając podstawowych warunków odpowiedzialnych za powstawanie szkody. Jej wartość heurystyczna pozostaje czytelna, jednak liczba rodzin i przypisywana im historia wielokrotnej odbudowy nie zostały udokumentowane na tyle precyzyjnie, by traktować je jako twarde ustalenie statystyczne. Z punktu widzenia metodologii konieczne jest zatem zastąpienie tej nieweryfikowalnej wartości danymi z rejestrów administracyjnych, przy jednoczesnym rozróżnieniu między liczbą rodzin, nieruchomości, polis i zgłoszonych roszczeń.

Szczególnie wartościowych danych dostarcza opublikowany w 2026 roku raport amerykańskiego Government Accountability Office (GAO) pt. Flood Risk Mitigation: Reducing Fiscal Exposure and Improving Affordability, poświęcony m.in. funkcjonowaniu federalnego programu National Flood Insurance Program. Według przytoczonych przez GAO danych FEMA, na styczeń 2026 roku w programie ubezpieczonych było 112 640 nieruchomości zaliczanych do kategorii powtarzalnych strat powodziowych, co stanowiło około 2,5 procenta liczby obowiązujących polis. Jednocześnie raport wskazuje, że według danych z grudnia 2021 roku nieruchomości, które doświadczyły co najmniej dwóch strat, odpowiadały za około 48 procent wartości wypłaconych roszczeń. Ponieważ liczby te odnoszą się do różnych kategorii i okresów, nie należy ich utożsamiać ani wyciągać z nich prostego wniosku, że dokładnie 2,5 procenta nieruchomości generowało 48 procent wypłat w tym samym czasie i zbiorze. Ich łączna interpretacja pozwala jednak uznać, że wielokrotne szkody koncentrują znaczącą część ryzyka finansowego programu, co czyni je istotnym przedmiotem polityki ograniczania strat. Dane GAO ujawniają również problem trwałości tego zjawiska.

Liczba nieruchomości zaliczanych do kategorii powtarzalnych strat, w których nie podjęto skutecznej interwencji, wzrosła według zestawienia z około 131 tysięcy w 2009 roku do około 176 tysięcy w 2018 roku, a następnie do około 227 tysięcy w 2026 roku. Wartości te dotyczą konkretnej kategorii administracyjnej i nie powinny być utożsamiane z ogólną liczbą ubezpieczonych nieruchomości wykazywaną w odrębnych statystykach programu. W latach 1989–2025 FEMA wspierała ograniczanie ryzyka powodziowego m.in. poprzez wykup nieruchomości, podwyższanie budynków, relokację i zabezpieczenia przed zalaniem.

Najczęściej stosowanym instrumentem były wykupy, obejmujące 69 415 nieruchomości, czyli około 72,5 procenta obiektów objętych działaniami ograniczającymi ryzyko. Pomimo znacznej skali interwencji liczba nieruchomości wymagających działań pozostawała wysoka. Wskazuje to na trudność w trwałym ograniczeniu ekspozycji na zagrożenie w systemie podlegającym jednoczesnym zmianom zabudowy, warunków gospodarczych i środowiskowych. Szczególne znaczenie tego przypadku polega na konieczności rozpoznania wielu poziomów racjonalności.

Strukturalne pułapki reprodukcji ryzyka

Właściciel nieruchomości może decydować się na odbudowę domu w tym samym miejscu, gdyż wiążą go z nim majątek, więzi rodzinne, dostęp do pracy oraz zasoby społeczne ukształtowane przez lata obecności w lokalnej wspólnocie. Przeprowadzka oznaczałaby utratę części tych wartości, nawet jeśli w kontekście długofalowego zarządzania ryzykiem wydaje się ona rozwiązaniem korzystnym. Obecny system ubezpieczeniowy może wprawdzie ograniczać krótkookresowy koszt szkody, lecz nie tworzy wystarczających warunków finansowych i organizacyjnych, by umożliwić decyzję o relokacji. Samorząd z kolei może dążyć do utrzymania istniejącej zabudowy ze względu na jej znaczenie dla lokalnych finansów i ciągłości funkcjonowania społeczności. Instytucja finansująca pomoc po katastrofie często posiada odrębny mandat, skupiony na ograniczaniu bezpośrednich skutków zdarzenia, a nie na całościowym przekształcaniu polityki przestrzennej.

W takim układzie rezultat nie musi wynikać z nieracjonalności pojedynczych uczestników; może być raczej konsekwencją struktury, w której lokalnie uzasadnione decyzje prowadzą do reprodukcji zbiorowego ryzyka. Z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej problem ten można analizować przez pryzmat rozkładu kosztów, asymetrii informacji i bodźców ubezpieczeniowych. Jeśli uczestnik posiada ochronę ograniczającą część ekonomicznych konsekwencji zdarzenia, jego podejście do ponoszenia kosztów zapobiegania szkodzie może różnić się od decyzji podejmowanej w warunkach pełnego ryzyka. Mechanizm ten bywa rozpatrywany przez pryzmat pokusy nadużycia (moral hazard), jednak autor książki zaznacza, że zastosowanie tej kategorii do problemu powodzi

wymaga szczególnej ostrożności. Nie można zakładać, że każda osoba pozostająca na obszarze zagrożonym robi to z powodu ochrony ubezpieczeniowej lub że jej zachowanie jest próbą przerzucania kosztów na innych.

Dostępne alternatywy bywają ograniczone przez niską wartość majątku, warunki kredytowania, koszty relokacji czy brak odpowiednich ofert mieszkaniowych. Sama zmiana konstrukcji składki ubezpieczeniowej może przynieść niekorzystne skutki społeczne, jeśli nie zostanie powiązana z realnymi możliwościami ograniczania ryzyka. Właściwa reforma musi więc równocześnie uwzględniać bodźce ekonomiczne, zdolność gospodarstw domowych do ponoszenia kosztów oraz ochronę osób o najmniejszych zasobach przed nieproporcjonalnym obciążeniem. W świetle teorii zależności od ścieżki kluczowe jest to, że wcześniejsze decyzje dotyczące zabudowy i infrastruktury zmieniają koszt późniejszych alternatyw. Właściciel domu może uznać relokację za nieopłacalną, ponieważ znaczna część jego majątku została związana z konkretną lokalizacją. Gmina natomiast rozwija infrastrukturę techniczną i społeczną dostosowaną do istniejącej struktury osadniczej, co dodatkowo podnosi koszt jej późniejszego przekształcenia.

Powstają w ten sposób mechanizmy samowzmacniające: wcześniejsza ekspozycja na zagrożenie zostaje utrwalona przez kolejne inwestycje, mimo że ich skumulowany efekt zwiększa przyszłą podatność systemu na niekorzystne zdarzenia. Nie oznacza to, że każda dawna inwestycja na obszarze zagrożonym była z założenia nieracjonalna – zakres wiedzy o ryzyku i dostępne technologie ochronne zmieniały się w czasie. Właściwa ocena wymaga jednak odróżnienia historycznej zasadności decyzji od jej aktualnej wartości; wybór uzasadniony kiedyś nie musi pozostawać optymalny po zmianie prawdopodobieństwa zagrożenia i dostępnych alternatyw. Istotne jest tutaj rozróżnienie pomiędzy decyzją o odbudowie konkretnego domu a szerszą reformą zasad gospodarowania przestrzenią.

Systemowe ograniczanie ryzyka wymaga projektowania procedur dostosowanych do realnych możliwości

W jednym ujęciu przedmiotem oceny jest możliwość udzielenia pomocy osobie dotkniętej katastrofą i ograniczenia bezpośrednich kosztów zdarzenia. W drugim konieczne staje się rozpoznanie mechanizmów planowania przestrzennego, struktury infrastruktury, zasad ubezpieczenia oraz możliwości stopniowego przekształcania zagospodarowania obszarów wysokiego ryzyka.

Te dwa poziomy działania nie wykluczają się wzajemnie; pomoc doraźna może być moralnie konieczna nawet wtedy, gdy nie zmniejsza ona bezpośrednio przyszłego zagrożenia. Problem pojawia się jednak w momencie, gdy krótkookresowe przywracanie stanu poprzedniego zostaje uznane za wystarczającą odpowiedź na ryzyko strukturalne. Właściwa teoria zmiany wymaga zatem powiązania interwencji naprawczych z mechanizmami ograniczania przyszłej ekspozycji, bez przerzucania odpowiedzialności za cały system na osoby, których rzeczywiste możliwości wyboru pozostają ograniczone. W kontekście polityki adaptacyjnej kluczowa jest analiza różnych sposobów mitygacji ryzyka, gdyż relokacja nie zawsze stanowi uniwersalnie właściwe rozwiązanie każdego problemu powodziowego. W zależności od warunków hydrologicznych, struktury zabudowy i kosztów możliwe może być podnoszenie budynków, odpowiednie zabezpieczenie infrastruktury, przywracanie naturalnych obszarów retencji lub zmiana zasad przyszłego zagospodarowania.

Każdy z tych instrumentów niesie odmienne konsekwencje ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, a jego skuteczność zależy od dopasowania do konkretnego rodzaju zagrożenia. Niezbędne jest uwzględnienie ryzyka resztkowego, ponieważ zastosowanie określonego zabezpieczenia nie oznacza całkowitego wyeliminowania możliwości wystąpienia szkody. Właściwa komunikacja publiczna powinna zatem unikać budowania przekonania, że wdrożenie infrastruktury ochronnej zapewnia bezwarunkowe bezpieczeństwo, a jednocześnie nie może sprowadzać zarządzania ryzykiem do prostego postulatu opuszczenia wszystkich obszarów narażonych na zagrożenie. Konieczne jest racjonalne porównywanie instrumentów, ich kosztów, niezamierzonych konsekwencji oraz możliwości finansowania.

W tym kontekście szczególnie interesujące okazują się bariery uczestnictwa w programach wykupu nieruchomości, opisane w raporcie GAO z 2026 roku. Autorzy raportu zwracali uwagę na długotrwałość i złożoność procedur, ograniczone możliwości administracyjne części władz stanowych oraz lokalnych, a także trudności finansowe, które mogą zniechęcać właścicieli i społeczności do udziału. W takich warunkach sama dostępność programu ograniczania ryzyka nie przesądza o jego rzeczywistej wykonalności. Właściciel może uznawać relokację za rozwiązanie pożądane, lecz nie posiadać zasobów umożliwiających poniesienie kosztów oczekiwania i przejścia przez procedurę. Samorząd z kolei może dostrzegać wartość przedsięwzięcia, ale nie dysponować odpowiednio przygotowaną kadrą i możliwością zapewnienia wymaganego wkładu organizacyjnego. Zasadnicze znaczenie ma więc projektowanie procedur odpowiadających rzeczywistym możliwościom uczestników, a nie wyłącznie formalne ustanawianie instrumentu.

Skuteczna zmiana wymaga integracji struktur systemowych z odpowiedzialnością etyczną

Przykład powodzi pozwala dostrzec różnicę między adaptacją indywidualną a zmianą systemową w warunkach wielopoziomowej odpowiedzialności. Gospodarstwo domowe może podejmować działania ograniczające własne ryzyko, jednak część skutków zależy od decyzji innych właścicieli nieruchomości, samorządów i podmiotów zarządzających infrastrukturą. Zmiana zagospodarowania jednego obszaru wpływa na odpływ wody w innych lokalizacjach, co wymusza odpowiednią skalę planowania. Przedsięwzięcie lokalne może być korzystne dla konkretnej wspólnoty, lecz jego rzeczywisty efekt należy oceniać w szerszym systemie hydrologicznym. Problem ten jest przykładem policentrycznej odpowiedzialności, w której różne poziomy zarządzania dysponują komplementarnymi kompetencjami.

Zwiększenie nacisku na indywidualnych właścicieli nie zastąpi właściwego planowania przestrzennego, podobnie jak sama reforma przepisów nie gwarantuje odpowiedzialnych decyzji podejmowanych w ramach autonomii gospodarczej. Skuteczna zmiana wymaga zatem połączenia odpowiednich bodźców, zasobów informacyjnych, infrastruktury i instrumentów koordynacji. Kluczowa pozostaje tutaj aksjologiczna granica ekonomicznej optymalizacji. Model ograniczania ryzyka może wskazywać wariant minimalizujący oczekiwane koszty finansowe w długim okresie, ale nie oznacza to automatycznie, że jest on sprawiedliwy dla wszystkich zainteresowanych. Relokacja może prowadzić do utraty więzi sąsiedzkich czy dostępu do usług – wartości trudnych do przeliczenia na pieniądze. Z drugiej strony pozostawienie mieszkańców na obszarze szczególnie zagrożonym naraża ich na nieproporcjonalne ryzyko dla życia, zdrowia i majątku.

Właściwa ocena wymaga więc połączenia analizy kosztów i korzyści z procedurą uwzględniania rzeczywistych potrzeb osób zainteresowanych oraz gwarancjami sprawiedliwego rozłożenia ciężarów. Istotna staje się możliwość dobrowolnego uczestnictwa w programie relokacyjnym, choć formalna dobrowolność nie zawsze przesądza o pełnej autonomii wyboru, jeśli dostępne alternatywy są skrajnie ograniczone. W takim układzie teoria zmiany musi obejmować nie tylko pytanie o najskuteczniejszy instrument ograniczania ryzyka, ale także o to, kto ponosi jego koszt i czy uczestnicy mają realne możliwości ochrony własnych interesów.

Analiza czterech odmiennych przypadków pozwala dostrzec kluczową właściwość skutecznej interwencji: jej powodzenie zależy od trafnego określenia poziomu, na którym powstaje zasadnicza rozbieżność między celem a rzeczywistym zachowaniem systemu. W modelu Farmera problemem był nie tylko dobór terapii, ale i społeczne oraz organizacyjne warunki umożliwiające jej ukończenie. W przypadku Samy Balto trudność nie wynikała z braku wiedzy o korzyściach

aktywności fizycznej, lecz ze sposobu organizacji codziennej mobilności szkolnej i możliwości tworzenia wspólnej praktyki. Z kolei w sporcie młodzieżowym zasadnicze znaczenie miała relacja między deklarowanym celem wychowawczym a systemem bodźców związanych z rywalizacją i społecznym prestiżem.

Architektura możliwości i integracja wiedzy lokalnej

W przypadku powtarzalnych szkód powodziowych problem tkwił w decyzjach przestrzennych, strukturze majątku, mechanizmach ubezpieczeniowych oraz kosztach zmiany dotychczasowego modelu zagospodarowania. Każdy przypadek cechowała odmienna struktura przyczynowa, co sprawia, że nie można z nich wyprowadzić jednego, uniwersalnego instrumentu rozwiązania. Wspólnym mianownikiem pozostaje jednak rozbieżność między deklarowanymi możliwościami a warunkami ich praktycznego wykorzystania. Medycyna może dysponować skuteczną terapią, lecz pacjentowi może brakować możliwości jej konsekwentnego stosowania. Dziecko może znać korzyści płynące z aktywności fizycznej, ale nie mieć dostępu do bezpiecznej i społecznie dostępnej formy przemieszczania się. Trener może deklarować troskę o rozwój sportowy uczestników, podczas gdy system oceniania premiuje zachowania ograniczające realizację tego celu.

Właściciel nieruchomości może rozpoznawać ryzyko zalania, lecz nie posiadać ekonomicznie i organizacyjnie wykonalnej alternatywy mieszkaniowej. Skuteczność wymaga zatem nie tylko odpowiedniej wiedzy, ale również architektury możliwości działania, obejmującej dostęp do zasobów, strukturę bodźców i warunki rzeczywistego uczestnictwa. Szczególnym błędem byłoby uznawanie, że brak pożądanego zachowania automatycznie dowodzi braku motywacji, odpowiedzialności albo rozumienia własnego interesu. Zestawienie tych przypadków pozwala wyjaśnić znaczenie wiedzy lokalnej, której nie zastąpi sama znajomość ogólnych reguł naukowych. Farmer i jego współpracownicy potrzebowali wiedzy o rzeczywistych warunkach życia pacjentów oraz przeszkodach w kontynuowaniu terapii. Organizatorzy zbiorowych przejazdów szkolnych musieli uwzględniać konkretne trasy, skrzyżowania i możliwości uczestnictwa rodzin. Instytucje sportu młodzieżowego wymagają rozpoznania doświadczeń dzieci, rodziców i trenerów, których potrzeby nie zawsze są zgodne. Z kolei polityka ograniczania ryzyka powodziowego musi uwzględniać specyfikę lokalnej zabudowy, środowiska naturalnego i społecznej struktury wspólnoty. Wiedza lokalna nie zastępuje jednak modeli naukowych, gdyż doświadczenie uczestników bywa fragmentaryczne, a ich interpretacje mogą podlegać błędom poznawczym.

Właściwa metoda wymaga integracji danych z różnych poziomów przy zachowaniu możliwości krytycznego porównywania ich wartości. Szczególnie cenna okazuje się współpraca osób

posiadających odmienną wiedzę; jej połączenie pozwala rozpoznać mechanizmy niewidoczne dla pojedynczej specjalizacji. Można tu powrócić do wcześniejszej analizy działalności organizacji obywatelskich i zawodowych, których rola polega między innymi na przekształcaniu doświadczenia uczestników w wiedzę możliwą do wykorzystania w procesie instytucjonalnym. Fundacja przygotowująca opracowania eksperckie może zwiększać dostępność argumentacji prawnej i społecznej, lecz jej skuteczność zależy również od kontaktu z rzeczywistymi doświadczeniami osób, których problemy stanowią przedmiot analizy. Związek zawodowy może posiadać informacje o codziennych warunkach pracy i relacjach kontraktowych, ale odpowiedzialne wykorzystanie tych danych wymaga odpowiedniej interpretacji prawnej, ekonomicznej i organizacyjnej.

Konieczność rygorystycznej ewaluacji i epistemicznej pokory w działaniu

Połączenie obu rodzajów wiedzy może pomóc w formułowaniu propozycji lepiej dopasowanych do rzeczywistych mechanizmów problemu, jednak samo współdziałanie nie gwarantuje sukcesu. Analiza przedstawionych przypadków pokazuje, jak istotne jest odróżnienie wartości diagnostycznej opracowania i reprezentacji interesów od skuteczności instrumentów prawnych czy realnego wpływu na funkcjonowanie systemu. Każdy z tych poziomów wymaga odrębnej ewaluacji i rzetelnego udokumentowania.

Kluczowe znaczenie ma również sposób traktowania negatywnych rezultatów. Badanie może wykazać, że proponowane rozwiązanie nie jest skuteczne, co samo w sobie stanowi wartościową informację pozwalającą ograniczyć przyszłe koszty. Krytyczna opinia ekspercka dotycząca projektu ustawy pozwala doprecyzować jej konstrukcję prawną, a program społeczny może ujawnić wcześniej nieprzewidziane bariery organizacyjne, których rozpoznanie staje się podstawą do zmiany sposobu wdrożenia.

Nie oznacza to jednak, że każde niepowodzenie należy automatycznie uznawać za sukces poznawczy. Pozyskanie wartościowej wiedzy zależy bowiem od jakości dokumentacji i możliwości jej późniejszego wykorzystania. Proces uczenia się nie może być jedynie deklarowany po wystąpieniu błędu; powinien stanowić wcześniej zaplanowany element teorii zmiany. Organizacja powinna jasno określić, które hipotezy podlegają sprawdzeniu, jakie informacje należy gromadzić i jakie konsekwencje zostaną wyprowadzone z ich ewentualnego podważenia.

W tym miejscu ujawnia się głębsza relacja między skutecznością a epistemiczną pokorą. Nie można odpowiedzialnie wpływać na złożone systemy społeczne, zakładając pełną wiedzę o wszystkich

możliwych konsekwencjach interwencji. Jednocześnie niepewność nie może być uniwersalnym uzasadnieniem bierności, gdyż zaniechanie działania również może prowadzić do przewidywalnych szkód. Właściwa decyzja wymaga porównania dostępnych alternatyw w świetle dowodów, wartości nadrzędnych i możliwości późniejszej korekty.

Istotna jest zatem odwracalność interwencji oraz możliwość ograniczania niepożądanych skutków. Pozwala to na eksperymentowanie bez obciążania odbiorców ryzykiem wynikającym z niewystarczającej wiedzy. Nie każdy eksperyment jest bowiem moralnie dopuszczalny i nie każda metoda rozwijania wiedzy może zostać zastosowana wobec osób podlegających szczególnej ochronie.

Przekształcenie jednostkowego sukcesu w trwały mechanizm systemowy

Zdolność do odpowiedzialnego działania wymaga połączenia gotowości do podejmowania ryzyka z odpowiednimi gwarancjami bezpieczeństwa, proporcjonalnością instrumentów i możliwością uzasadnienia decyzji przed osobami, które będą ponosić ich konsekwencje. Należy rozpoznać, że trwała zmiana systemowa często wymaga przejścia od wyjątkowego doświadczenia do powtarzalnej instytucji. Sukces konkretnego lekarza powinien zatem prowadzić do pytania o możliwość wdrożenia standardów opieki dla szerszej populacji. Rozwój lokalnej inicjatywy transportowej wymusza analizę warunków jej dostępności w społecznościach o odmiennych zasobach, a reforma sportu młodzieżowego nie może ograniczać się do postawy pojedynczego trenera – musi obejmować sposób oceniania uczestników i systemowe bodźce kierujące działalnością klubów.

Polityka ograniczania powtarzalnych szkód powodziowych wymaga z kolei integracji decyzji gospodarczych, przestrzennych i ubezpieczeniowych, których skutki wykraczają poza możliwości pojedynczego właściciela. W każdym z tych przypadków indywidualna inicjatywa ma wysoką wartość jako impuls poznawczy i organizacyjny, lecz jej systemowa skuteczność zależy od przekształcenia wyjątkowego rezultatu w trwały mechanizm działania. Z punktu widzenia filozofii nauki udokumentowany sukces przedsięwzięcia nie uprawnia automatycznie do uznania wszystkich założeń jego inicjatora za prawdziwe. Korzystny wynik można osiągnąć częściowo dzięki czynnikom, których znaczenia początkowo nie rozpoznano, lub właściwie przewidzieć rezultat, błędnie wyjaśniając mechanizm prowadzący do jego wystąpienia. Właśnie dlatego niezależna ewaluacja powinna uwzględniać możliwość przyczynowej wielości, odmienne działanie mechanizmów w różnych środowiskach oraz wpływ czynników przypadkowych.

Nie oznacza to konieczności całkowitego zawieszenia oceny do czasu uzyskania pełnej wiedzy, która w przypadku złożonych systemów społecznych może być nieosiągalna. Wymaga to jednak określania stopnia pewności ustaleń, zakresu możliwych uogólnień i warunków, których zmiana mogłaby podważyć wcześniejsze wnioski. Dojrzała teoria rozwiązywania problemów powinna zatem zachowywać zdolność odróżniania przekonującej opowieści od wyjaśnienia posiadającego odpowiednie podstawy empiryczne.

Przedstawione studia przypadków ujawniają napięcie między krótkookresową atrakcyjnością działania a jego długofalową wartością społeczną. Inicjatywa może budzić zainteresowanie wyjątkowością formy, lecz jej trwałość zależy od możliwości ponoszenia kosztów i podtrzymywania współpracy. Program może osiągać korzystne rezultaty w pilotażu, tracąc skuteczność po zwiększeniu skali, a reforma rozwiązująca problem bezpośredni może jednocześnie wytwarzać nowe zależności wymagające późniejszej interwencji. W tym ujęciu kluczowe jest odróżnienie zdarzenia przełomowego od procesu zmiany instytucjonalnej. Pierwsze posiada wysoką wartość symboliczną, zwiększa widoczność problemu i otwiera możliwości działania; drugie wymaga tworzenia stabilnych reguł, finansowania, przekazywania kompetencji i systematycznej oceny rezultatów. Nie każdy przełom prowadzi do trwałej reformy, choć niektóre z nich powstają poprzez stopniowe doskonalenie rozwiązań, bez jednego, wyraźnego momentu zwrotnego. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabiera moralna struktura sprawczości. Człowiek może mieć uzasadnioną motywację do przekształcania niekorzystnej rzeczywistości, ale jego działanie musi pozostawać związane z odpowiedzialnością za osoby, których życie zostaje przez nie zmienione.

Integracja poznania, sprawczości i etyki jako warunek trwałej zmiany

W przypadku ochrony zdrowia oznacza to konieczność poszanowania autonomii pacjenta i przestrzegania standardów medycznych. W organizacji transportu szkolnego wymaga zapewnienia bezpieczeństwa dzieci oraz uwzględnienia potrzeb rodzin o różnych zasobach. W sporcie młodzieżowym prowadzi do obowiązku ochrony godności uczestników i unikania instrumentalizowania ich rozwoju na potrzeby dorosłych.

W polityce powodziowej wymusza sprawiedliwe rozpoznanie kosztów relokacji i ochronę osób dotkniętych szkodami. W każdym z tych przypadków skuteczność techniczna nie może zastąpić uzasadnienia moralnego, jednak sama doniosłość wartości nie zdejmuje obowiązku konstruowania interwencji o rzeczywistym potencjale poprawy. Najgłębsza konsekwencja analizowanych przykładów wskazuje zatem na konieczność zachowania trzech powiązanych, lecz odrębnych

kryteriów oceny. Pierwsze to trafność poznawcza, czyli zdolność rozpoznania rzeczywistych mechanizmów problemu. Drugie to sprawczość operacyjna i instytucjonalna – możliwość przeprowadzenia interwencji i uzyskania mierzalnych rezultatów. Trzecie to uzasadnienie aksjologiczne, obejmujące zgodność celu i sposobu działania z wymogami moralnymi oraz prawnymi. Żadne z tych kryteriów nie może automatycznie zastąpić pozostałych: poprawna diagnoza nie zawsze prowadzi do działania, skuteczna interwencja może służyć wątpliwemu moralnie celowi, a szlachetna intencja może być oderwana od rzeczywistej poprawy. Właściwa teoria rozwiązywania problemów wymaga zatem ich integracji w procesie otwartym na krytykę i odpowiedzialną rewizję własnych założeń. Zastosowanie tej perspektywy do całości argumentacji prowadzi do potrzeby ponownego zdefiniowania samego pojęcia rozwiązania.

Nie każdy problem da się całkowicie usunąć, gdyż część napięć wynika z trwałego pluralizmu wartości, ograniczonych zasobów i nieprzewidywalności przyszłości. Nie każda poprawa oznacza też całkowite przekształcenie systemu – interwencja może łagodzić skutki problemu, nie usuwając wszystkich przyczyn jego powstawania. Z drugiej strony brak możliwości osiągnięcia ideału nie uzasadnia rezygnacji z działań ograniczających realną szkodę. Dojrzałość poznawcza wymaga więc odróżniania problemów możliwych do usunięcia, trudności podlegających ograniczeniu i sytuacji wymagających przede wszystkim odpowiedzialnej adaptacji. Warto zauważyć, że granice tych kategorii przesuwają się wraz z rozwojem wiedzy, technologii i instytucji; stan uznawany dziś za niezmienny może w przyszłości okazać się plastyczny.

W tym sensie rozwiązywanie problemów okazuje się jednocześnie wyzwaniem dla ludzkiego poznania, organizacji współpracy i moralnego określania granic działania. Człowiek nie ma pełnej kontroli nad rzeczywistością, ale może zwiększać zdolność rozpoznawania zależności i wykorzystywania dostępnych możliwości.

Instytucje mogą odtwarzać szkodliwe reguły, ale mogą też tworzyć warunki trwałej poprawy. Ruchy społeczne potrafią mobilizować wokół wartości, lecz ich rzeczywista doniosłość zależy od zdolności przekucia postulatów w uzasadnione i sprawnie działające instrumenty. Nauka dostarcza coraz precyzyjniejszych modeli przyczynowych, ale nie znosi moralnego obowiązku rozstrzygania między wartościami ani odpowiedzialności za skutki decyzji. Dlatego najważniejszym rezultatem tych studiów przypadków nie jest uniwersalna recepta, lecz rozpoznanie warunków, w których wiedza, organizacja i odpowiedzialność tworzą rzeczywistą zdolność przekształcania świata. Pozostaje wreszcie kwestia fundamentalna dla historii ludzkiego poznania: człowiek rozwija wiedzę o rzeczywistości, której sam jest częścią, a jego odkrycia zmieniają warunki późniejszego działania. Każda skuteczna interwencja modyfikuje system, który był podstawą decyzji, a każdy nowy

instrument otwiera możliwości wcześniej niedostępne, generując jednocześnie nowe rodzaje ryzyka.

Z tego względu ostateczna synteza wymaga spojrzenia na rozwiązywanie problemów jako na proces historyczny i cywilizacyjny, w którym człowiek nieustannie balansuje między wiedzą a niewiedzą, sprawczością a ograniczeniem, nadzieją a krytyką własnych przekonań. Warto tu zestawić filozofię pragmatyzmu, epistemologię fallibilizmu, teorie ewolucji wiedzy i zmiany paradygmatów z refleksją aksjologiczną nad sensem ludzkiego działania. Dopiero takie ujęcie pozwala zrozumieć, że zdolność rozwiązywania problemów nie polega na osiągnięciu trwałej nieomylności, lecz na odpowiedzialnym rozwijaniu sposobów życia i współpracy, w których błędy stają się źródłem wiedzy, a wiedza podstawą rzeczywistej, moralnie uzasadnionej zmiany.

> Czy zatem zdolność rozwiązywania problemów polega na dążeniu do nieomylności, czy raczej na odwadze budowania systemów, w których błąd staje się rzetelnym źródłem wiedzy? Ostatecznie rzeczywista zmiana świata nie jest produktem genialnego błysku jednostki, lecz efektem odpowiedzialnego balansu między naszą sprawczością a pokorą wobec ograniczeń. Pytanie brzmi: czy potrafimy zastąpić mit bohatera rzetelnym projektem współpracy, w którym sukces mierzy się nie trofeami, lecz realną poprawą warunków życia drugiego człowieka?

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i były dyrektor biznesowy, znany ze swojego wpływowego wkładu w marketing, przywództwo i nowoczesne strategie biznesowe. Uzyskał licencjat z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Godin był pionierem koncepcji „marketingu za przyzwoleniem" jako założyciel i dyrektor generalny firmy Yoyodyne, przejętej przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później założył platformę treści generowanych przez użytkowników Squidoo i założył internetową społeczność warsztatową Akimbo. Godin jest autorem ponad dwudziestu bestsellerów biznesowych i książek o rozwoju osobistym, spopularyzował innowacyjne modele, takie jak „Purple Cow" i „tribes", oraz prowadził jeden z najchętniej czytanych blogów biznesowych na świecie.

Seth Godin *(born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and former business executive renowned for his influential contributions to marketing, leadership, and modern business strategy. He earned a Bachelor of Science in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from Stanford Graduate School of Business. Godin pioneered the concept of 'permission marketing' as the founder and CEO of Yoyodyne, which was acquired by Yahoo! in 1998, where he subsequently served as Vice President of Direct Marketing. He later founded the user-generated content platform Squidoo and established the Akimbo online workshop community. Godin has authored more than twenty bestselling business and self-development books, popularized innovative frameworks such as the 'Purple Cow' and 'tribes,' and maintained one of the world's most widely read daily business blogs.*

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

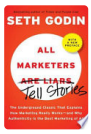
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

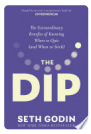
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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

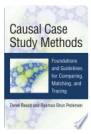


[6] "Purple Cow"

Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Causal Case Study Methods"

Derek Beach

University of Michigan Press | ISBN: 9780472053223

[8] "The Role of the EU Institutions in Establishing the European Stability Mechanism"

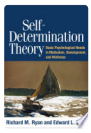
Sandrino Smeets, Alenka Jaschke, Derek Beach

2020



[9] "Getting Haiti Right This Time"

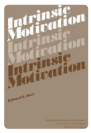
Paul Farmer



[10] "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"

Edward Deci

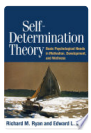
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[11] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

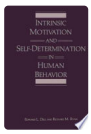
Springer



[12] "self-determination theory"

Edward Deci

2017 | Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[13] "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"

Richard Ryan

Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[14] "Mindset: The New Psychology of Success"

Carol Dweck

Hachette UK | ISBN: 9781780333939

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development"

Carol Sorich Dweck

1999

Źródło

[2] "Process tracing: From philosophical roots to best practices"

Andrew J. Bennett, Jeffrey T. Checkel

2014 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139858472.003

Źródło

[3] "Keats, Narrative and Audience: The Posthumous Life of Writing"

Leon Waldoff, Andrew J. Bennett

1995 | Studies in Romanticism | DOI: 10.2307/25601148

Źródło

[4] **"Case Study: Methods and Analysis"**

Andrew. Bennett

2015 | International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences | DOI: 10.1016/b978-0-08-097086-8.44003-1

Źródło

[5] **"Drawing Contingent Generalizations from Case Studies"**

Andrew Bennett

2022 | The Case for Case Studies | DOI: 10.1017/9781108688253.005

Źródło

[6] **"Case Selection Techniques in Process-Tracing and the Implications of Taking the Study of Causal Mechanisms Seriously"**

Derek Beach, Rasmus Brun Pedersen

2012 | DOI: 10.2139/ssrn.2131318

Źródło

[7] **"Observing Causal Mechanisms with Process-Tracing Methods – The Benefits of Using a 'Mechanism' Understanding of Causality"**

Rasmus Brun Pedersen, Derek Beach

2010 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.1664660

Źródło

[8] **"An Anthropology of Structural Violence"**

Paul E. Farmer

2004 | Current Anthropology | DOI: 10.1086/382250

Źródło

[9] **"Structural Violence and Clinical Medicine"**

Paul E. Farmer, Bruce Nizeye, Sara N. Stulac, Salmaan A. Keshavjee

2006 | PLoS Medicine | DOI: 10.1371/journal.pmed.0030449

Źródło

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

Paul E. Farmer

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

Źródło

[11] "Expansion of cancer care and control in countries of low and middle income: a call to action"

Paul E. Farmer, Julio M. Frenk, Felícia Marie Knaul, Lawrence N. Shulman, George A.O. Alleyne

2010 | The Lancet | DOI: 10.1016/s0140-6736(10)61152-x

Źródło

[12] "Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health"

Michael Gideon Marmot, Sharon Friel, Ruth Bell, Tanja A. J. Houweling, Sebastian A.J. Taylor

2008 | The Lancet | DOI: 10.1016/s0140-6736(08)61690-6

Źródło

[13] "Intersalt: an international study of electrolyte excretion and blood pressure. Results for 24 hour urinary sodium and potassium excretion. Intersalt Cooperative Research Group."

G Rose, Jeremiah Stamler, Rose Stamler, Paul Elliott, Michael Gideon Marmot

1988 | BMJ | DOI: 10.1136/bmj.297.6644.319

Źródło

[14] "Relation of central obesity and insulin resistance with high diabetes prevalence and cardiovascular risk in South Asians"

Paul McKeigue, B Shah, Michael Gideon Marmot

1991 | The Lancet | DOI: 10.1016/0140-6736(91)91164-p

Źródło

[15] "The determinants of longevity: The perspectives from East Asian economies"

Eric T C Lai, Tung-Liang Chiang, Chang-yup Kim, H. Hashimoto, M. Marmot

2023 | Journal of The American Geriatrics Society | DOI: 10.1111/jgs.18418

Źródło

[16] "Community-Based Therapy for Multidrug-Resistant Tuberculosis in Lima, Peru"

Carole Diane Mitnick, Jaime N. Bayona, Eda Palacios, Sonya Sunhi Shin, Jennifer Joan Furin

2003 | New England Journal of Medicine | DOI: 10.1056/nejmoa022928

Źródło

[17] "Treatment Outcomes among Patients with Extensively Drug-Resistant Tuberculosis: Systematic Review and Meta-Analysis"

Karen Rita Jacobson, Dylan B. Tierney, Christie Y. Jeon, Carole Diane Mitnick, Megan B. Murray

2010 | Clinical Infectious Diseases | DOI: 10.1086/653115

Źródło

[18] "Risk Factors and Mortality Associated with Default from Multidrug-Resistant Tuberculosis Treatment"

Molly Forrest Franke, Sasha C. Appleton, Jaime N. Bayona, Fernando Arteaga, Eda Palacios, Carole Diane Mitnick

2008 | Clinical Infectious Diseases | DOI: 10.1086/588292

Źródło

[19] "Tuberculosis burden in households of patients with multidrug-resistant and extensively drug-resistant tuberculosis: a retrospective cohort study"

Mercedes C. Becerra, Sasha C. Appleton, Molly Forrest Franke, Katiuska Chalco, Fernando Arteaga, Carole Diane Mitnick

2010 | The Lancet | DOI: 10.1016/s0140-6736(10)61972-1

Źródło

[20] "Occurrence of serious adverse effects in patients receiving community-based therapy for multidrug-resistant tuberculosis."

Jennifer Joan Furin, Carole Diane Mitnick, Sonya Sunhi Shin, Jaime N. Bayona, María Cecilia Becerra

2001 | PubMed

Źródło

[21] "Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior."

Richard M. Ryan, E. Deci, M. Vansteenkiste, Bart Soenens

2021 | Motivation Science | DOI: 10.1037/mot0000194

Źródło

[22] "Alone With Our Thoughts: Investigation of Autonomy Supportive Framing as a Driver of Enjoyment During Quiet Time in Solitude"

T. Nguyen, Netta Weinstein, E. Deci

2022 | Collabra: Psychology | DOI: 10.1525/collabra.31629

Źródło

[23] "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being."

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2000 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.55.1.68

Źródło

[24] "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2017 | Guilford Press eBooks | DOI: 10.1521/978.14625/28806

Źródło

[25] "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2020 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Źródło

[26] "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health."

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

2008 | Canadian Psychology/Psychologie canadienne | DOI: 10.1037/a0012801

Źródło

[27] "Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors"

Chris Clegg, Carolyn M. Axtell, Leela Damodaran, Barbara Farbey, Richard Hull, J. E. Nicholls

1997 | Ergonomics | DOI: 10.1080/001401397187694

Źródło

[28] "Sociotechnical Study of e-Business: Grappling with an Octopus"

Chris Clegg, Catherine Chu, Steve Smithson, Alan Henney, Dianne Willis, J. E. Nicholls

2005 | Journal of Electronic Commerce in Organizations | DOI: 10.4018/jeco.2005010104

Źródło

[29] "Motivational processes affecting learning."

Carol Sorich Dweck

1986 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.41.10.1040

Źródło

[30] "Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word From Two Perspectives"

Carol Sorich Dweck, Chi-yue Chiu, Ying-yi Hong

1995 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli0604_1

Źródło

[31] "Mindsets: A View From Two Eras"

Carol Sorich Dweck, David Scott Yeager

2019 | Perspectives on Psychological Science | DOI: 10.1177/1745691618804166

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: 5ff81838-cd8f-4027-8107-40c1acd294f0