Mechanizmy uwikłania: analiza zależności czasowych, społecznych i tożsamościowych w kontekście książki Setha Godina The Knot Problems Can Be Solved

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zjawisko uwikłania jako samopodtrzymującego się układu zależności, który utrudnia racjonalną ocenę sytuacji i zmianę kierunku działań. Autor, inspirując się myślą Setha Godina, dzieli uwikłania na trzy kategorie: czasowe (przywiązanie do przeszłych nakładów), społeczne (podporządkowanie oczekiwaniom otoczenia) oraz tożsamościowe (obrona spójnego obrazu siebie). Kluczowym elementem tekstu jest rozróżnienie między naturalnym przywiązaniem i zależnością a uwikłaniem, które pojawia się w momencie, gdy lojalność lub historia zaczynają blokować krytyczne myślenie i prowadzą do reprodukcji błędów. Analiza wskazuje na asymetrię czasu oraz mechanizm eskalacji zaangażowania jako główne bariery w podejmowaniu optymalnych decyzji w teraźniejszości.

The article analyzes the phenomenon of entanglement as a self-sustaining system of dependencies that hinders rational situational assessment and changes in direction. Inspired by the thought of Seth Godin, the author divides entanglements into three categories: temporal (attachment to past investments), social (subordination to environmental expectations), and identity-based (defense of a consistent self-image). A key element of the text is the distinction between natural attachment/dependency and entanglement, which occurs when loyalty or history begins to block critical thinking and leads to the reproduction of errors. The analysis points to

time asymmetry and the mechanism of escalation of commitment as primary barriers to making optimal decisions in the present.

Artykuł analizuje zjawisko uwikłania jako złożony, samopodtrzymujący się system zależności, który więzi jednostki i organizacje w cyklu reprodukowania błędnych decyzji. Autor stawia tezę, że uwikłanie nie wynika z braku wiedzy czy kompetencji, lecz z dominacji mechanizmów ochrony przeszłości, reputacji oraz spójności tożsamości nad rzeczywistymi celami działania. Poprzez syntezę perspektyw psychologicznych, ekonomicznych i socjologicznych, tekst wyróżnia trzy wymiary uwikłania: czasowe (pułapka kosztów utopionych i lęk przed przyszłością), społeczne (podporządkowanie decyzji wizerunkowi i oczekiwaniom otoczenia) oraz tożsamościowe (sztywne przywiązanie do ról i obrazu siebie). Kluczowym wnioskiem jest stwierdzenie, że uwikłanie przekształca niezbędne zasoby – takie jak pamięć, lojalność czy poczucie przynależności – w bariery poznawcze. W efekcie podmioty mogą świadomie kontynuować szkodliwe praktyki, ponieważ koszt zmiany tożsamościowej lub społecznej staje się subiektywnie wyższy niż koszt ponoszenia strat materialnych czy merytorycznych.

SŁOWA KLUCZOWE

mechanizmy uwikłania | zależności czasowe | uwikłanie tożsamościowe | eskalacja zaangażowania | koszty utopione | wyczerpanie antycypacyjne | looking-glass self | zależność od ścieżki | uczenie się w podwójnej pętli | zarządzanie wrażeniami | bezpieczeństwo psychologiczne | reprodukcja zależności | opór instytucjonalny | analiza systemowa uwikłań

Uwikłanie jako samopodtrzymujący się układ zależności

Anatomia uwikłania – człowiek między przeszłością, społecznym uznaniem a własną tożsamością. Psychologiczne, ekonomiczne i instytucjonalne mechanizmy reprodukowania problemów.

Zjawisko uwikłania nabiera szczególnego znaczenia poznawczego wtedy, gdy przedmiotem analizy przestaje być pojedyncza decyzja, a staje się nim trwały układ zależności. To system, w którym wcześniejsze wybory, społeczne oczekiwania, instytucjonalne zobowiązania oraz wyobrażenia człowieka o sobie wzajemnie podtrzymują własną niezmienność. W takim układzie trudności nie można wyjaśnić wyłącznie brakiem informacji, niezdolnością do porównania alternatyw czy niechęcią do poniesienia kosztów konkretnego rozstrzygnięcia. Uwikłanie jest bowiem szczególną postacią zależności między podmiotem a jego historią, środowiskiem społecznym i strukturą tożsamości; w efekcie działania podejmowane dla ochrony określonych wartości mogą stopniowo ograniczać możliwość ich rzeczywistego urzeczywistniania. Człowiek usiłujący zachować bezpieczeństwo może utrwalać warunki długofalowej niepewności, organizacja broniąca reputacji może tracić zdolność rozpoznawania błędów, a instytucja powołana do zapewniania dobra publicznego może rozwijać procedury, których ścisłe przestrzeganie zaczyna wypierać pierwotną misję.

Nie oznacza to, że wszystkie te procesy mają wspólną przyczynę psychologiczną. Ich podobieństwo polega raczej na występowaniu mechanizmów samopodtrzymujących, w których konsekwencje wcześniejszych działań stają się warunkami ograniczającymi późniejszą możliwość zmiany. Autor, inspirując się rozważaniami Setha Godina, wyróżnia uwikłania czasowe, społeczne i tożsamościowe.

Pierwsze obejmują przywiązanie do wcześniejszych nakładów oraz antycypowanie przyszłych trudności w sposób ograniczający gotowość do działania. Drugie wynikają z podporządkowania decyzji oczekiwaniom rzeczywistych lub wyobrażonych odbiorców, przejmowania zewnętrznych hierarchii prestiżu oraz zastępowania właściwych celów miernikami społecznego uznania. Trzecie dotyczą konieczności zachowania spójnego obrazu siebie, dotrzymywania historycznie ukształtowanych zobowiązań i obrony ról, których utrata mogłaby zostać odebrana jako zagrożenie dla ciągłości osobistej biografii.

Podział ten nie jest potwierdzoną empirycznie klasyfikacją wszystkich możliwych mechanizmów uwikłania, lecz ramą analityczną. Jego wartość polega na możliwości powiązania odmiennych procesów psychologicznych i społecznych we wspólnym modelu, przy jednoczesnym zachowaniu ich odrębności przyczynowej. Poszczególne kategorie mogą się nakładać: przywiązanie do wcześniejszych inwestycji często wiąże się z tożsamością zawodową, podczas gdy zależność od uznania społecznego może wzmacniać niechęć do porzucenia projektu, który utracił racjonalne uzasadnienie.

Pogłębiona analiza wymaga przede wszystkim rozróżnienia między przywiązaniem, zależnością a uwikłaniem. Przywiązanie do człowieka, tradycji, zawodu czy przedsięwzięcia nie jest samo w sobie

zjawiskiem negatywnym – umożliwia zachowanie ciągłości działania, rozwijanie kompetencji i budowanie relacji opartych na zaufaniu. Zależność natomiast stanowi podstawową właściwość życia społecznego, w którym jednostki korzystają z rezultatów pracy innych ludzi, uczestniczą w instytucjach i realizują zobowiązania wykraczające poza własne potrzeby.

Uwikłanie w znaczeniu analitycznym pojawia się dopiero wtedy, gdy określony rodzaj przywiązania lub zależności utrudnia krytyczną ocenę własnych warunków, prowadzi do reprodukowania niepożądanych konsekwencji albo uniemożliwia odpowiedzialne przekształcenie sposobu działania. Rozstrzygające znaczenie ma zatem nie sam fakt istnienia zobowiązania, lecz jego relacja do aktualnych wartości, dostępnych alternatyw i rzeczywistych skutków. Lojalność wobec współpracowników może być cenną dyspozycją moralną, ale może również przekształcić się w mechanizm ochrony niewłaściwych praktyk, jeżeli zostanie utożsamiona z obowiązkiem bezwarunkowego popierania każdej decyzji organizacji.

Asymetria czasu i mechanizm eskalacji zaangażowania

Podobnie, szacunek dla wcześniejszych osiągnięć nie musi oznaczać uznania ich za trwałe uzasadnienie kontynuowania przedsięwzięcia, w którym aktualne koszty przewyższają możliwe korzyści. Pierwsza zasadnicza postać uwikłania dotyczy relacji człowieka z czasem, a ściślej – asymetrycznego oddziaływania przeszłości i przyszłości na decyzje podejmowane w teraźniejszości. Przeszłość jest historycznie nieodwracalna, jednak jej znaczenie dla aktualnych działań podlega ciągłej reinterpretacji. Minione wydarzenia kształtują wiedzę, umiejętności, zobowiązania, zasoby materialne i relacje społeczne, lecz nie zawsze stanowią racjonalną podstawę do dalszego postępowania. Przyszłość z kolei pozostaje sferą przewidywań, oczekiwań i wyobrażeń, które mogą wpływać na zachowanie podmiotu jeszcze przed wystąpieniem rzeczywistych konsekwencji.

Człowiek może zatem być jednocześnie związany z tym, czego nie potrafi już zmienić, oraz obciążony tym, co jeszcze nie nastąpiło. Powstaje szczególna struktura temporalna, w której teraźniejszość przestaje być oceniana przede wszystkim przez pryzmat dostępnych możliwości działania, a zostaje podporządkowana potrzebie uzasadnienia dawnych wyborów lub uniknięcia wyobrażonych przyszłych strat. Z perspektywy ekonomicznej odpowiada temu zakłócenie oceny kosztów i korzyści; z psychologicznej – konflikt między pamięcią, antycypacją a aktualną motywacją, natomiast z filozoficznej – problem ciągłości podmiotu, którego wcześniejsze zobowiązania nie muszą pozostawać bezwzględnie wiążące w obliczu zmienionych okoliczności. Analizując uwikłanie w przeszłość, należy rozwinąć – poza omówioną już pułapką kosztów utopionych – koncepcję eskalacji zaangażowania (escalation of commitment). Barry Staw w

klasycznej pracy z 1976 roku pt. "Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action" badał zachowania uczestników symulacji decyzji inwestycyjnych w warunkach wcześniejszego niepowodzenia. W eksperymencie z udziałem 240 studentów kierunków biznesowych zaobserwowano, że osoby ponoszące osobistą odpowiedzialność za niekorzystne rezultaty były skłonne angażować większe środki w kontynuowanie uprzednio wybranego kierunku działania.

Wynik ten wskazywał na paradoksalną możliwość wzrostu zaangażowania wskutek porażki, choć potoczna interpretacja racjonalnego postępowania sugerowałaby raczej ograniczenie nakładów po otrzymaniu negatywnej informacji zwrotnej. Badanie Stawa stało się istotnym punktem odniesienia dla późniejszych analiz eskalacji zaangażowania, jednak jego szczegółowe rezultaty nie powinny być traktowane jako bezwarunkowa prawidłowość – późniejsze próby replikacji przynosiły wyniki mieszane lub niepotwierdzające pierwotnego efektu.

Znaczenie teoretyczne tego dorobku polega więc przede wszystkim na wskazaniu mechanizmu, który może wystąpić w określonych warunkach odpowiedzialności i oceny społecznej, a nie na dowodzie, że ludzie zawsze zwiększają nakłady po porażce. Eskalacja zaangażowania różni się od prostego błędu uwzględniania kosztów utopionych, ponieważ może obejmować potrzebę obrony reputacji, redukcję dysonansu poznawczego, nadzieję na odwrócenie niekorzystnego trendu oraz instytucjonalne mechanizmy odpowiedzialności za wcześniejsze decyzje. Osoba, która samodzielnie zainicjowała przedsięwzięcie, może interpretować jego zakończenie jako publiczne przyznanie się do błędu, podczas gdy kontynuacja pozwala zachować możliwość przedstawienia niepowodzeń jako przejściowych trudności. Organizacja może przez lata finansować projekt przynoszący niezadowalające rezultaty, ponieważ jego zamknięcie wymagałoby zakwestionowania decyzji kierownictwa, ujawnienia strat oraz zmiany istotnych politycznie lub zawodowo deklaracji. W ten sposób niepowodzenie generuje dodatkowe zobowiązanie, choć z punktu widzenia przyszłych przepływów zasobów powinno być przesłanką do ponownej oceny zasadności działania.

Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której podmiot uzależnia ocenę własnej kompetencji od pomyślnego zakończenia przedsięwzięcia – wówczas rozpoznanie rzeczywistej porażki staje się zagrożeniem dla jego pozycji społecznej. Decyzja ekonomiczna zostaje spleciona z konfliktem tożsamościowym, a kryteria racjonalnego wyboru ustępują potrzebie zachowania spójnej opowieści o własnej przeszłości.

Różnica między adaptacyjną nauką a eskalacją nieracjonalną

Nie należy jednak utożsamiać kontynuowania przedsięwzięcia po niepowodzeniu z eskalacją nieracjonalną, gdyż negatywne wyniki mogą dostarczać informacji pozwalających zwiększyć prawdopodobieństwo przyszłego sukcesu. Projekty naukowe, innowacje czy programy społeczne często wymagają długotrwałego eksperymentowania, w którym pierwsze porażki nie są wystarczającym powodem do rezygnacji.

Racjonalność dalszego zaangażowania zależy od tego, czy zmieniła się wiedza o mechanizmach działania, czy istnieją uzasadnione przesłanki do oczekiwania poprawy, jakie koszty należy jeszcze ponieść oraz czy dostępne alternatywy oferują korzystniejszy stosunek rezultatów do nakładów. Z perspektywy metodologicznej kluczowe jest zatem odróżnienie eskalacji służącej obronie wcześniejszej decyzji od adaptacyjnego uczenia się na błędach. Pierwsza utrwala niezmienną interpretację mimo napływu negatywnych informacji; druga wykorzystuje te dane do zmiany modelu postępowania. Choć oba procesy mogą zewnętrznie wyglądać tak samo, ich logika poznawcza pozostaje odmienna.

Zatem sama liczba nieudanych prób nie pozwala ocenić racjonalności przedsięwzięcia bez znajomości sposobu, w jaki doświadczenie kolejnych porażek wpływało na decyzje i strukturę działania. Drugi biegun uwikłania czasowego dotyczy nie przeszłych nakładów, lecz przyszłych konsekwencji, których oczekiwanie zaczyna oddziaływać na podmiot jeszcze przed rozpoczęciem działania. Autor książki określa to zjawisko mianem anticipatory exhaustion, co można oddać jako wyczerpanie antycypacyjne. Jest ono rozumiane jako subiektywne przeżywanie przyszłego wysiłku, niepowodzenia albo odrzucenia w taki sposób, że sam proces przewidywania ogranicza aktualną zdolność do działania.

Określenie to należy traktować jako kategorię opisową przyjętą przez autora, a nie jako odrębną jednostkę diagnostyczną czy jednolicie zoperacjonalizowany konstrukt psychologiczny. Jego naukowe rozwinięcie wymagałoby odwołania do badań nad martwieniem się, myśleniem perseveracyjnym, unikaniem poznawczym i regulacją emocji.

Różnica między konstruktywnym planowaniem a paraliżującą symulacją zagrożeń

Szczególnie interesujące jest rozróżnienie między konstruktywnym przewidywaniem przyszłych trudności, które pozwala przygotować odpowiednie środki zaradcze, a powtarzalnym przetwarzaniem negatywnych scenariuszy, nieprzynoszącym wzrostu wiedzy ani poprawy planu działania. Pierwszy proces służy redukcji rzeczywistego ryzyka; drugi może natomiast podtrzymywać subiektywne poczucie zagrożenia, niezależnie od faktycznych możliwości jego ograniczenia.

Thomas Ehring i Edward Watkins, analizując powtarzalne myślenie negatywne w kontekście różnych zaburzeń psychicznych, zwrócili uwagę na wspólne cechy zamartwiania się i ruminacji, mimo różnic w ich treści czy kontekście klinicznym. Kluczowy jest tu abstrakcyjny, cykliczny i trudny do przerwania charakter przetwarzania negatywnych informacji. Joachim Stöber wykazywał z kolei, że myślenie zdominowane przez zamartwianie się prowadzi do mniej konkretnych reprezentacji problemów, co ogranicza jego przydatność w projektowaniu realnych rozwiązań. Nie oznacza to jednak, że każda analiza zagrożeń jest dysfunkcyjna lub że samo myślenie o przyszłych niepowodzeniach jest poznawczo szkodliwe.

Różnica dotyczy przede wszystkim tego, czy proces rozumowania generuje nowe informacje, wyodrębnia możliwe działania i określa warunki ich realizacji, czy też więzi podmiot w cyklu wyobrażeń o niezmiennej treści. Z punktu widzenia teorii rozwiązywania problemów szczególnie niebezpieczne jest zacieranie granicy między analizą a symulacją emocjonalną. Przewidywanie przyszłego wysiłku to niezbędny element odpowiedzialnego planowania, jednak może zostać zniekształcone, gdy człowiek doświadcza wyobrażonego obciążenia jako odpowiednika trudu rzeczywiście ponoszonego podczas działania. Przedsiębiorca rozważający nowe przedsięwzięcie może wielokrotnie odtwarzać w wyobraźni konflikty z kontrahentami czy trudności finansowe, nie podejmując jednocześnie działań pozwalających ustalić prawdopodobieństwo wystąpienia tych zdarzeń.

Podobnie autor przygotowujący publikację może analizować wszystkie możliwe reakcje czytelników, zanim ukończy tekst i podda go weryfikacji. Z kolei instytucja planująca reformę może wielokrotnie modelować reakcje przeciwników, nie rozpoznając, które z zagrożeń wymagają realnego zabezpieczenia, a które pozostają jedynie hipotetycznymi wariantami przyszłości. W każdym z tych przypadków wyobraźnia pełni funkcję poznawczą, lecz jej niekontrolowane wykorzystywanie może prowadzić do zastępowania informacji o świecie informacjami o własnych obawach dotyczących świata.

Znaczenie tego rozróżnienia rośnie w organizacjach opartych na pracy intelektualnej, gdzie granica między przygotowaniem przedsięwzięcia a odraczaniem jego realizacji bywa płynna. Projekt można nieustannie ulepszać, rozwijać dokumentację i analizować scenariusze, nie uzyskując żadnej wiedzy o rzeczywistym funkcjonowaniu rozwiązania w środowisku docelowym. Nie świadczy to automatycznie o psychologicznym oporze – wiele przedsięwzięć wymaga gruntownego przygotowania, a koszty błędów bywają znaczne. Problem pojawia się wtedy, gdy proces planowania nie ma zdefiniowanych kryteriów zakończenia, a kolejne analizy nie redukują istotnej niepewności. W takich okolicznościach organizacja może doskonalić opis przyszłego działania, nie zwiększając proporcjonalnie prawdopodobieństwa jego realizacji. Szczególną postać tego zjawiska stanowi przedwczesna optymalizacja: podmiot koncentruje znaczne zasoby na rozwiązywaniu problemów właściwych dla hipotetycznej skali przedsięwzięcia, zanim uzyska dowody, że rozwiązanie odpowiada rzeczywistym potrzebom odbiorców. Racjonalna selekcja problemów wymaga uwzględnienia ich kolejności przyczynowej – część zagadnień staje się istotna dopiero po pomyślnym zakończeniu wcześniejszych etapów.

Perspektywa temporalna pozwala jednocześnie rozpoznać, że uwikłanie w przeszłość i uwikłanie w przyszłość mogą wzajemnie wzmacniać swoje oddziaływanie.

Sukces i infrastruktura jako źródła uwikłania

Osoba silnie związana wcześniejszymi osiągnięciami może odczuwać szczególnie intensywny lęk przed nowym przedsięwzięciem, gdyż jego niepowodzenie zagrażałoby nie tylko przyszłym korzyściom, ale i dotychczasowemu obrazowi własnej kompetencji. Podobnie organizacja o długiej historii sukcesów może obawiać się innowacji bardziej niż podmiot dopiero rozpoczynający działalność – ewentualna porażka byłaby bowiem interpretowana przez otoczenie w kontekście wcześniej ukształtowanych oczekiwań. Człowiek może zatem pozostawać więźniem minionego sukcesu równie silnie, jak minionej porażki; wcześniejsze osiągnięcia mogą przekształcać się w zasób poznawczy lub ograniczenie, zależnie od sposobu ich interpretacji. Szczególnie paradoksalna jest sytuacja, w której kompetencje zdobyte w przeszłości stanowią rzeczywistą przewagę, lecz związana z nimi reputacja budzi niechęć do podejmowania nowych rodzajów ryzyka. Podmiot nie traci zdolności działania, lecz zaczyna podporządkowywać jej wykorzystanie ochronie wcześniej uzyskanego statusu.

Zjawisko to można powiązać z koncepcją zależności od ścieżki, rozwijaną m.in. w ekonomii historycznej i badaniach nad zmianą technologiczną. Wybory podjęte w przeszłości kształtują aktualny zbiór dostępnych możliwości poprzez wytworzenie specyficznych kompetencji,

infrastruktury, sieci współpracy oraz kosztów przełączenia. W konsekwencji rozwiązanie utrwalone historycznie może zachowywać dominującą pozycję nie dlatego, że pozostaje najbardziej efektywne według współczesnych kryteriów, lecz dlatego, że wcześniejsze inwestycje drastycznie zwiększyły koszt przejścia na alternatywy. Zależność od ścieżki nie jest zatem tożsama z psychologiczną pułapką kosztów utopionych. Może ona stanowić obiektywną właściwość infrastruktury społecznej i technicznej, której zmiana wymaga realnych nakładów. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w określonym ekosystemie technologicznym może mieć uzasadnione powody do stopniowego, a nie natychmiastowego przechodzenia na nową architekturę, nawet jeśli jej długofalowe parametry wydają się korzystniejsze. Podobnie instytucja publiczna bywa związana historycznie ukształtowanym systemem organizacyjnym, którego radykalna wymiana zagrażałaby ciągłości realizacji podstawowych zadań.

Społeczny wymiar uwikłania i pułapka wizerunku

Racjonalna diagnoza uwikłania musi zatem odróżniać emocjonalne przywiązanie do wcześniejszych nakładów od aktualnych kosztów wynikających z ich materialnych i instytucjonalnych konsekwencji. Analiza społecznego wymiaru tego zjawiska wymaga przejścia od indywidualnego postrzegania czasu do badania tego, jak relacje z innymi współtworzą system motywacji i kryteria oceny własnych działań. Człowiek jest istotą społeczną nie tylko dlatego, że potrzebuje współpracy i uznania, ale również dlatego, że znaczna część jego przekonań o sobie kształtuje się w procesie interpretowania rzeczywistych lub wyobrażonych ocen otoczenia.

Na początku XX wieku Charles Horton Cooley wprowadził koncepcję looking-glass self, opisującą formowanie obrazu siebie poprzez wyobrażenia o tym, jak jesteśmy postrzegani przez innych. George Herbert Mead rozwinął z kolei teorię społecznego powstawania jaźni, w której kluczową rolę odgrywa zdolność przyjmowania perspektywy innych uczestników interakcji oraz kształtowanie uogólnionych oczekiwań wspólnoty. Koncepcje te pozwalają zrozumieć, dlaczego ocena społeczna oddziałuje na człowieka nawet wtedy, gdy nie ma on obok siebie żadnego obserwatora.

Jednostka może podejmować decyzję samotnie, a mimo to pozostawać pod wpływem przyswojonych standardów sukcesu, wyobrażonych reakcji autorytetów czy przekonań o społecznej dopuszczalności określonych zachowań. To właśnie na tym poziomie szczególnego znaczenia nabierają opisane przez autora książki figury widmowych sędziów i dawnych interesariuszy, którzy wpływają na współczesne decyzje mimo braku bezpośredniego uczestnictwa w danej sytuacji. Są to

metafory uwewnętrznionych reprezentacji ocen i oczekiwań społecznych, a nie konstrukty kliniczne.

Człowiek może analizować projekt zawodowy tak, jakby nadal musiał uzyskać zgodę dawnego przełożonego, rozpatrywać decyzję gospodarczą przez pryzmat przekonań rodziców lub dostosowywać publiczne wypowiedzi do wyobrażonych reakcji środowiska. Mechanizm ten nie oznacza zaburzonej autonomii – internalizacja norm i przewidywanie ocen innych są przecież niezbędnymi elementami socjalizacji. Uwikłanie pojawia się dopiero wtedy, gdy przyswojone oczekiwania pozostają niepoddane refleksji i zaczynają dominować nad rzeczywistym celem działania, aktualnymi potrzebami odbiorców lub uzasadnionym osądem samego podmiotu. Wówczas człowiek może prowadzić spór z wyobrażonym audytorium, którego stanowiska nigdy nie zweryfikował, a organizacja może rezygnować z pewnych rozwiązań w obawie przed krytyką, nie sprawdzając, czy grupa podzielająca te obawy w ogóle istnieje.

Użytecznego aparatu interpretacyjnego dostarcza socjologia Ervinga Goffmana, który w „The Presentation of Self in Everyday Life" analizował interakcje społeczne przez analogię do występów teatralnych, wskazując na zarządzanie wrażeniami oraz podtrzymywanie społecznie wiarygodnych definicji sytuacji. W tym ujęciu uczestnicy życia społecznego nieustannie dostosowują prezentację siebie do kontekstu i roli, którą chcą urzeczywistnić. Nie oznacza to nieszczerości czy świadomej manipulacji; perspektywa Goffmana ujawnia raczej, że podtrzymywanie wiarygodnej tożsamości wymaga pracy interakcyjnej, której koszty rosną, gdy zachowanie jednostki zaczyna odbiegać od oczekiwań związanych z przyjętą rolą. Ekspert uznawany za nieomylnego może mieć trudność z publicznym przyznaniem się do błędu, gdyż naruszyłoby to utrwaloną definicję jego relacji z otoczeniem. Menedżer budujący autorytet na demonstracyjnej pewności może uznać wyrażenie wątpliwości za zagrożenie dla swojej pozycji, choć właśnie ujawnienie niepewności mogłoby poprawić jakość zbiorowej diagnozy.

W takich przypadkach społeczna praca nad wizerunkiem zaczyna kolidować z poznawczą pracą nad rozwiązaniem problemu. Należy tu jednak odróżnić troskę o reputację od uzależnienia decyzji od społecznej aprobaty. Reputacja jest cennym zasobem ekonomicznym i organizacyjnym – ułatwia koordynację, ogranicza niepewność i buduje zaufanie. Przedsiębiorstwo przewidywalne i zgodne ze standardami ponosi niższe koszty współpracy, a przedstawiciel zawodu zaufania publicznego ma obowiązek dbać o wiarygodność swoich działań. Problem pojawia się wtedy, gdy ochrona reputacji zostaje utożsamiona z ochroną pozoru nieomylności, a lęk przed krytyką staje się silniejszy niż obawa przed skutkami nierozwiązanego problemu. Organizacja może wówczas inwestować zasoby w zarządzanie sposobem postrzegania rezultatów zamiast w ich doskonalenie. Człowiek z kolei

może unikać ryzykownych przedsięwzięć, ponieważ sukces utrzymałby jego status, podczas gdy porażka wymusiłaby publiczną zmianę obrazu siebie.

Reputacja jako nadrzędny kryterium działania

Uwikłanie społeczne polega zatem nie na samym posiadaniu reputacji, lecz na podporządkowaniu kryteriów działania konieczności jej nieprzerwanego potwierdzania. Relację między społecznym uznaniem a strukturą działania można pogłębić, odwołując się do teorii kapitałów Pierre'a Bourdieu. Autor analizuje w niej ekonomiczne, kulturowe i społeczne zasoby uczestników życia zbiorowego, wskazując na znaczenie kapitału symbolicznego jako społecznie uznanej formy posiadanych zasobów i pozycji. Pojęcia pola, habitusu i kapitału pozwalają wyjaśnić, dlaczego określone sposoby definiowania sukcesu zyskują status oczywistych w konkretnych środowiskach: pole akademickie może premiować specyficzne rodzaje publikacji, gospodarcze – formy prestiżu przedsiębiorcy, a pole kultury – pozycję wynikającą z ocen krytyków i instytucji artystycznych.

Mechanizmy te nie są jedynie zewnętrznymi systemami nagradzania; długotrwałe uczestnictwo w danym środowisku prowadzi bowiem do internalizacji właściwych mu kryteriów wartości. Człowiek może wówczas szczerze uważać określony rodzaj sukcesu za najważniejszy, choć jego preferencje pozostają współkształtowane przez społeczną strukturę uznania. Z perspektywy teorii uwikłania szczególnie istotna jest sytuacja, w której kryteria prestiżu charakterystyczne dla danego pola zaczynają wypierać pierwotną funkcję wykonywanej działalności. Ilustracją tego procesu jest opisany w książce przypadek sportu młodzieżowego, gdzie rozwój infrastruktury rywalizacji, systemów selekcji i zewnętrznych oznak sukcesu może przesunąć znaczenie aktywności z rozwoju dzieci, wspólnoty i ruchu ku osiągnięciom rankingowym oraz prestiżowi rodzin i organizacji. Obraz Little League Baseball stanowi tu przykład konkretnego mechanizmu, a nie dowód na to, że każda forma zorganizowanego sportu młodzieżowego podlega takiej deformacji. Rywalizacja może przecież sprzyjać rozwojowi kompetencji i wytrwałości, a wynik sportowy pozostawać wartościowym wskaźnikiem postępów.

Uwikłanie pojawia się wtedy, gdy wskaźnik osiągnięć zastępuje cel wychowawczy, a korzyści symboliczne dorosłych zaczynają dominować nad rzeczywistymi potrzebami dzieci. Rodzice mogą uzasadniać intensyfikację treningów troską o rozwój potomstwa, podczas gdy część ich motywacji wiąże się z porównywaniem własnej pozycji z innymi rodzinami. Trener z kolei może oceniać skuteczność swojej pracy głównie przez wyniki turniejowe, mimo że długofalowy rozwój uczestników wymagałby innego rozkładu obciążeń i priorytetów.

Uwikłanie w mierniki sukcesu i standardy oceny

System może w ten sposób nagradzać zachowania racjonalne z punktu widzenia przyjętych mierników, lecz sprzeczne z wartościami, którym pierwotnie miał służyć. Podobnie rzecz ma się z organizacjami społecznymi, instytucjami edukacyjnymi czy przedsięwzięciami kulturalnymi, których cele nie zawsze dają się przełożyć na łatwo mierzalne parametry. Organizacja pozarządowa może uznawać wysokość pozyskanego finansowania za dowód rosnącego znaczenia społecznego, choć rzeczywista wartość jej działań zależy od jakości i trwałości efektów. Placówka edukacyjna może traktować wyniki egzaminacyjne jako główny wyznacznik skuteczności, mimo że edukacja obejmuje również rozwijanie samodzielności poznawczej, kompetencji społecznych i krytycznego rozumowania.

Wydawnictwo z kolei może utożsamiać wartość publikacji z jej pozycją na listach sprzedaży, pomijając znaczenie intelektualne czy wkład w rozwój danej dziedziny wiedzy. Nie oznacza to, że budżet, wyniki egzaminów czy sprzedaż są pozbawione znaczenia – dostarczają one informacji o wybranych aspektach funkcjonowania instytucji, jednak ich użyteczność zależy od tego, jak powiązano je z nadrzędnym celem. Uwikłanie społeczne powstaje wtedy, gdy potrzeba uzyskania widocznego potwierdzenia sukcesu prowadzi do systematycznego podporządkowywania działalności kryteriom oceny, które jedynie częściowo odpowiadają jej rzeczywistej misji.

Ważny w tym kontekście jest problem społecznej oceny rozwiązań nowatorskich. Działalność innowacyjna z definicji wymaga odejścia od utrwalonych standardów, podczas gdy mechanizmy uznania często opierają się właśnie na tych standardach. Twórca może dążyć do zaproponowania rozwiązania odmiennego od dotychczasowych praktyk, a jednocześnie oczekiwać natychmiastowej aprobaty środowiska przywiązanego do obowiązujących kryteriów. Napięcie to nie jest jednak nieuchronne; część innowacji zyskuje uznanie dzięki zdolności rozwiązywania problemów dawno rozpoznanych, lecz wcześniej nierozwiązywalnych. Trudność pojawia się przede wszystkim wtedy, gdy wartość nowego rozwiązania wymaga zmiany definicji samego problemu, a instytucje oceny nie dysponują jeszcze odpowiednimi kategoriami interpretacyjnymi. W takich okolicznościach innowator może doświadczać konfliktu między potrzebą zachowania intelektualnej autonomii a uzasadnionym pragnieniem potwierdzenia wartości swojej pracy.

Nie należy przy tym utożsamiać braku aprobaty z dowodem nowatorstwa, ani uznania środowiskowego z przejawem konformizmu. Rozwiązania błędne również mogą odbiegać od standardów, a krytyka ekspertów może ujawniać rzeczywiste niedostatki projektu. Racjonalne działanie wymaga zatem zdolności odróżnienia krytyki merytorycznej od tej wynikającej wyłącznie z naruszenia oczekiwań statusowych.

Tożsamość grupowa i lęk przed ostracyzmem blokują korektę błędów

Zagadnienia te wiążą się z teorią tożsamości społecznej Henriego Tajfela i Johna Turnera, rozwijaną w badaniach nad kategoryzacją społeczną, identyfikacją grupową oraz relacjami między grupami. Jednostka nie definiuje siebie wyłącznie przez indywidualne cechy, lecz także przez przynależność do konkretnych wspólnot, zawodów, środowisk czy organizacji. Identyfikacja społeczna daje poczucie znaczenia, ciągłości i bezpieczeństwa, ale może jednocześnie wzmacniać tendencję do interpretowania informacji w sposób zgodny z normami grupy. Blake Ashforth i Fred Mael, przenosząc tę teorię na grunt organizacyjny, wskazywali, że identyfikacja z instytucją sprzyja zachowaniom zgodnym z jej wartościami oraz reprodukowaniu społecznie uznawanego obrazu organizacji. Choć proces ten zwiększa koordynację i zaangażowanie, w określonych warunkach utrudnia rozpoznawanie błędów — zwłaszcza gdy krytyka instytucji zostaje odczytana jako zakwestionowanie wartości jej członków.

Na poziomie mechanizmów poznawczych interesującym rozwinięciem tej perspektywy jest koncepcja poznania służącego ochronie tożsamości (identity-protective cognition). Dan Kahan wraz ze współpracownikami badał zależność między kulturowymi orientacjami jednostek a sposobem oceny ryzyka, wykazując, że przekonania związane z przynależnością grupową wpływają na selektywne przyjmowanie lub odrzucanie informacji. W badaniu obejmującym około 1800 uczestników analizowano związki między światopoglądami kulturowymi, cechami demograficznymi a percepcją zagrożeń. Wyniki potwierdziły, że ocena ryzyka bywa współkształtowana przez potrzebę zachowania spójności z wartościami grupy, choć nie dowiodły, że każdy spór empiryczny wynika z obrony tożsamości. Dla teorii rozwiązywania problemów kluczowe jest tu spostrzeżenie, że nowe dane mogą nie wystarczyć do zmiany stanowiska, jeśli przyjęcie ich wiąże się z zagrożeniem istotnej przynależności społecznej lub wymaga zakwestionowania norm konstytutywnych dla grupy. W konsekwencji uwikłanie społeczne może prowadzić do szczególnej formy zamknięcia poznawczego, w której informacje ocenia się nie tylko pod kątem ich prawdziwości, ale i przez pryzmat społecznych kosztów ich zaakceptowania.

Pracownik może dostrzegać wadliwość procedury, lecz obawiać się zgłoszenia nieprawidłowości z lęku przed utratą zaufania zespołu. Ekspert może rozpoznawać niedostatki dominującej interpretacji, a jednocześnie odczuwać presję zgodności ze stanowiskiem środowiska, od którego zależy jego reputacja. Przedstawiciel organizacji może wiedzieć, że strategia nie przynosi rezultatów, lecz interpretować jej zakwestionowanie jako atak na wspólnotę, której interesów ma bronić. W takich warunkach obrona stanowiska zmienia się w obronę przynależności, a weryfikacja

hipotezy w symboliczną konfrontację między grupami. Nie oznacza to świadomego odrzucania prawdy; działa tu subtelniejszy mechanizm: określone argumenty wydają się bardziej wiarygodne właśnie dlatego, że odpowiadają utrwalonym oczekiwaniom społecznym.

Zjawisko to rzutuje również na zarządzanie konfliktem i projektowanie procedur. Jeśli przyznanie się do błędu prowadzi automatycznie do utraty statusu, ostracyzmu lub nieproporcjonalnej sankcji, członkowie organizacji wykształcają zachowania obronne, które blokują ujawnianie niepowodzeń.

W tym kontekście kluczowe znaczenie zyskuje pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego, rozwijane w badaniach Amy Edmondson nad zespołowym uczeniem się. W analizie 51 zespołów z przedsiębiorstwa produkcyjnego (1999 r.) Edmondson badała zależność między przekonaniem pracowników, że podejmowanie interpersonalnego ryzyka nie niesie negatywnych konsekwencji społecznych, a procesami uczenia się. Wyniki wykazały dodatni związek bezpieczeństwa psychologicznego z zachowaniami sprzyjającymi nauce zespołowej. Nie chodzi tu jednak o eliminację odpowiedzialności za błędy czy rezygnację z profesjonalnych wymagań. Istotą jest stworzenie warunków, w których można zadawać pytania i zgłaszać wątpliwości bez nieuzasadnionego zagrożenia dla własnej pozycji. W świetle tych ustaleń można sformułować ważny wniosek dotyczący społecznych warunków przezwyciężania uwikłań.

Organizacja nie staje się zdolna do rozwiązywania trudnych problemów tylko dlatego, że zatrudnia wysokiej klasy specjalistów. Musi posiadać strukturę umożliwiającą wykorzystywanie wiedzy, której ujawnienie jest niekorzystne dla dominującej narracji o sukcesie, kompetencji albo słuszności wcześniejszych decyzji. W praktyce wymaga to oddzielenia krytycznej analizy założeń od moralnego wartościowania osób, które je przyjmowały. Rozpoznanie błędu może prowadzić do ustalenia odpowiedzialności — zwłaszcza w przypadku zaniedbań — ale nie każda korekta stanowiska świadczy o wcześniejszej nierzetelności.

Przeciwnie, w warunkach niepewności zdolność aktualizowania przekonań jest przejawem wysokiej kompetencji poznawczej. Jeśli organizacja uznaje zmianę zdania za oznakę słabości, systematycznie premiuje podtrzymywanie błędnych interpretacji. Jeśli natomiast tworzy warunki do proporcjonalnego rozliczania odpowiedzialności i wykorzystywania informacji zwrotnej, zwiększa szansę na rozpoznanie problemów, zanim ich konsekwencje przyjmą charakter systemowy.

Tożsamość jako filtr ograniczający wybory

Trzeci wymiar uwikłania dotyczy tożsamości człowieka, rozumianej jako względnie uporządkowany, choć podlegający zmianom zbiór przekonań, identyfikacji, wartości i narracji, za

których pośrednictwem jednostka nadaje znaczenie własnemu doświadczeniu. Tożsamość nie jest jedynie poznawczym opisem cech; współtworzy ona kryteria podejmowania decyzji, określa uznawane za właściwe sposoby zachowania i kształtuje wyobrażenia o przyszłych możliwościach.

Człowiek nie wybiera bowiem zawsze spośród wszystkich działań technicznie wykonalnych. Część opcji zostaje odrzucona już na wstępnym etapie, gdyż wydają się niezgodne z obrazem osoby, za którą podmiot się uważa, lub z rolą, jaką powinien odgrywać w danym środowisku. Profesjonalista może uznawać pewien sposób wykonywania zawodu za nieodłączny element własnej kompetencji, nawet jeśli rozwój technologii i zmiana potrzeb społecznych uzasadniałyby jego modyfikację. Przedsiębiorca może utożsamiać swoją wartość z niezależnością, przez co współpraca z innymi wydaje mu się zagrożeniem, mimo że mogłaby zwiększyć skuteczność przedsięwzięcia. Z kolei organizacja może traktować konkretny model działania jako konstytutywny element własnej misji, choć w rzeczywistości jest on jedynie historycznie ukształtowanym środkiem do jej realizacji. Psychologia tożsamości dostarcza rozbudowanego aparatu pozwalającego wyjaśnić te zależności.

Hazel Markus i Paula Nurius w klasycznej pracy Possible Selves z 1986 roku rozwinęły koncepcję możliwych ja, obejmującą wyobrażenia o tym, kim człowiek mógłby się stać, kim pragnąłby być oraz kim obawia się zostać. Reprezentacje te stanowią poznawczy komponent nadziei, aspiracji i zagrożeń, wpływając na motywację oraz sposób interpretowania aktualnej sytuacji. Człowiek funkcjonuje zatem w przestrzeni napięć między obrazem siebie aktualnym, pożądanym i niepożądanym, a podejmowane decyzje mogą służyć nie tylko osiąganiu konkretnych rezultatów, lecz także przybliżaniu się do określonej wizji przyszłości lub unikaniu tożsamości budzącej lęk. Z perspektywy uwikłania szczególnie istotne jest współistnienie atrakcyjnego ja przyszłego z silnie odrzucanym obrazem siebie, który mógłby powstać wskutek niepowodzenia. Osoba pragnąca samodzielności zawodowej może jednocześnie obawiać się statusu kogoś, czyje przedsięwzięcie zakończyło się porażką – w efekcie atrakcyjność przyszłej autonomii zostaje zrównoważona przez lęk przed jej nieosiągnięciem.

Związek między tożsamością a działaniem pogłębiła Daphna Oyserman w teorii motywacji opartej na tożsamości. Wskazuje ona, że tożsamości nie są wyłącznie trwałymi i abstrakcyjnymi przekonaniami, lecz mogą być aktywizowane w konkretnym kontekście, wpływając na gotowość do działania i wybór sposobów postępowania. Człowiek może odmiennie interpretować tę samą trudność w zależności od tego, która identyfikacja jest aktualnie bardziej dostępna poznawczo. Wysiłek wymagany przez zadanie może być rozpoznawany jako naturalny element działania zgodnego z własną tożsamością lub jako sygnał niedopasowania do roli, którą podmiot zamierza urzeczywistnić. Nie oznacza to jednak, że identyfikacja determinuje zachowanie w sposób nieuchronny.

Wskazuje ona raczej na możliwość powstawania wzajemnych zależności między wyobrażeniem o sobie, interpretacją trudności a gotowością do działania. Autor książki przedstawia tę zależność za pomocą trzech form przywiązania tożsamościowego: do dawnego obrazu siebie, do aspiracyjnej wizji własnej przyszłości oraz do zobowiązań historycznych, które utraciły pierwotne uzasadnienie. Pierwsza forma dotyczy ochrony ról i identyfikacji wynikających z przeszłych doświadczeń; druga wiąże się z oczekiwaniem korzyści symbolicznych przypisywanych określonej pozycji, bez pełnej zgody na koszty jej urzeczywistnienia; trzecia obejmuje podtrzymywanie deklaracji mimo istotnej zmiany warunków, które pierwotnie je uzasadniały. Podział ten pozwala rozpoznawać odmienne mechanizmy podtrzymywania tożsamości, lecz wymaga starannego odróżnienia nieaktualnego zobowiązania od obowiązku, którego aktualna trudność nie znosi. Człowiek może zasadnie zmienić ścieżkę zawodową, nie pozostając bezwarunkowo związanym wcześniejszym wyborem edukacyjnym.

Nie może jednak uznać każdej odpowiedzialności wobec rodziny, współpracowników czy kontrahentów za zbędny balast tylko dlatego, że jej wykonanie ogranicza indywidualne możliwości. Rozpoznawanie uwikłania nie stanowi samoistnego uzasadnienia moralnego do porzucania zobowiązań; wymaga ono odrębnej oceny ich treści, źródeł i aktualnej doniosłości.

Tożsamość społeczna jako modyfikator funkcji korzyści

Pogłębienie tego zagadnienia pozwala na połączenie psychologii tożsamości z ekonomicznym modelem George'a Akerlofa i Rachel Kranton, przedstawionym w artykule Economics and Identity z 2000 roku. Autorzy zaproponowali włączenie identyfikacji społecznej do analizy zachowań ekonomicznych, wskazując, że użyteczność jednostki zależy nie tylko od materialnych rezultatów działania, ale także od zgodności postępowania z normami przypisywanymi konkretnej kategorii społecznej. W modelu tym tożsamość wpływa na preferencje i strukturę bodźców, co zmienia interpretację takich zjawisk jak zachowania pracowników, podział obowiązków w gospodarstwie domowym czy mechanizmy wykluczenia społecznego. Podejście to wykracza poza psychologiczne wyjaśnianie oporu wobec zmiany; pokazuje ono, że sama funkcja korzyści jest współkształtowana przez społeczne wyobrażenia o tym, jak powinny zachowywać się osoby należące do danej grupy. Działanie ekonomicznie korzystne w ujęciu czysto materialnym może okazać się mniej atrakcyjne, jeżeli jego podjęcie wiąże się z symbolicznym naruszeniem istotnej identyfikacji.

Pozwala to lepiej zrozumieć opór wobec zmian zawodowych, technologicznych i organizacyjnych. Osoba przez lata wykonująca określoną profesję może posiadać kompetencje umożliwiające przejście do innej dziedziny, lecz jednocześnie postrzegać taką decyzję jako utratę społecznego

znaczenia dotychczasowej biografii. Wyspecjalizowany pracownik może obawiać się automatyzacji nie tylko z powodu ryzyka utraty dochodu, ale również ze względu na możliwość deprecjacji umiejętności stanowiących podstawę jego zawodowej samooceny.

Kierownik może sprzeciwiać się delegowaniu uprawnień, jeśli utożsamia skuteczne przywództwo z osobistą kontrolą nad wszystkimi istotnymi decyzjami. Z kolei ekspert może odrzucać nowe narzędzia analityczne nie dlatego, że nie dostrzega ich użyteczności, lecz ponieważ zmieniają one relację między posiadaną wiedzą a społeczną pozycją wynikającą z jej wyłączności.

Rozróżnienie celu od metod realizacji zapobiega uwikłaniu

W takich przypadkach reforma organizacyjna oddziałuje równocześnie na strukturę korzyści ekonomicznych, hierarchię prestiżu i poczucie tożsamości uczestników. Przedstawienie wyłącznie rachunku wydajności staje się niewystarczające, gdy jego konsekwencje dotykają głębokiej zmiany w rozumieniu wartości własnej pracy. Problem ten odzwierciedla spór w naukach o organizacji dotyczący trwałości i zmienności tożsamości instytucjonalnej. Klasyczne podejścia kładły nacisk na centralny, względnie trwały charakter cech, przez które członkowie organizacji definiują jej istotę. Późniejsze badania ukazywały jednak większą dynamikę tych identyfikacji, wskazując, że mogą one ewoluować pod wpływem zmian otoczenia, reorganizacji czy reinterpretacji historycznych doświadczeń.

Charlotte Cloutier i Davide Ravasi, analizując długoterminowe procesy zmian w czterech organizacjach niekomercyjnych, wykazali znaczenie rozróżnienia między elementami definiującymi cele organizacji a tymi, które dotyczą środków ich realizacji. Ustalenia te są kluczowe dla teorii uwikłania: wskazują bowiem, że trwałość misji nie wymaga niezmienności wszystkich praktyk, a zdolność do przekształcania sposobów działania może współistnieć z zachowaniem fundamentalnych wartości organizacyjnych. Rozróżnienie między celem a sposobem jego realizacji pozwala uniknąć jednego z najczęstszych błędów reform – traktowania dotychczasowych procedur jako integralnej części misji. Organizacja obywatelska może utożsamiać swoją tożsamość z konkretnym sposobem prowadzenia działalności, choć właściwym źródłem jej legitymizacji pozostaje dobro społeczne, któremu ma służyć. Placówka edukacyjna może traktować historycznie ukształtowany model nauczania jako nieodłączny element własnego charakteru, mimo że podstawową wartością jest rozwój uczniów i jakość kształcenia.

Podobnie przedsiębiorstwo może identyfikować się z określoną technologią, podczas gdy rzeczywistym uzasadnieniem jego istnienia jest rozwiązywanie problemów klientów. Każda z tych instytucji może zachowywać ciągłość aksjologiczną przy jednoczesnym przekształcaniu metod działania, o ile potrafi odróżnić wartości konstytutywne od historycznie uwarunkowanych instrumentów ich urzeczywistniania. Uwikłanie pojawia się wtedy, gdy zmiana instrumentu zostaje błędnie zinterpretowana jako porzucenie wartości, a zachowanie dotychczasowego sposobu działania staje się ważniejsze niż skuteczna realizacja pierwotnej misji.

Nie oznacza to jednak, że organizacyjna tożsamość jest dowolnie plastyczna lub że można ją przekształcać bez uwzględnienia kosztów społecznych. Badania nad zmianą organizacyjną wskazują, że reformy naruszające istotne identyfikacje mogą prowadzić do spadku zaufania, dezorientacji i oporu – zwłaszcza gdy uczestnicy nie dostrzegają związku między nowymi praktykami a deklarowanymi wartościami. Jednocześnie nowsze podejścia podkreślają, że zmiana może stać się impulsem do rozwoju tożsamości, jeśli uczestnicy otrzymają możliwość współtworzenia nowego rozumienia wspólnej misji. Przegląd literatury z 2026 roku, poświęcony przywództwu tożsamościowemu podczas zmian organizacyjnych, rozwija tę perspektywę, analizując warunki, w których zmiana przestaje być interpretowana wyłącznie jako utrata wcześniejszej przynależności.

Należy przy tym odróżnić koncepcję teoretyczną i syntezę literatury od jednoznacznego dowodu skuteczności wszystkich proponowanych interwencji. Wartościowa pozostaje jednak sama możliwość rekonstrukcji reformy jako procesu współtworzenia ciągłości, a nie jedynie zrywania z przeszłością.

Problem transformacji tożsamości można pogłębić, odwołując się do koncepcji tożsamości narracyjnej Dana McAdamsa. Według niego człowiek nadaje swojemu życiu spójność poprzez konstruowanie opowieści łączącej przeszłe doświadczenia, aktualne wartości i przewidywaną przyszłość. Narracja autobiograficzna nie jest wiernym odtworzeniem zdarzeń, lecz selektywną interpretacją ich znaczenia, z której wypływa poczucie ciągłości osobistej. W tym ujęciu trudność zmiany może wynikać nie tylko z kosztów materialnych, ale także z konieczności ponownego opowiedzenia własnej biografii. Człowiek, który przez lata traktował określone przedsięwzięcie jako najważniejszy projekt życia, może odczuwać jego zakończenie jako zakwestionowanie sensu wcześniejszych poświęceń. Podobnie osoba identyfikująca się z rolą społecznego reformatora może mieć trudność w uznaniu nieskuteczności danej metody działania, gdyż porzucenie jej wydaje się równoznaczne z porzuceniem misji. Rozwiązanie wymaga zatem nie tylko zmiany zachowania, lecz stworzenia interpretacji pozwalającej zachować znaczenie dotychczasowych doświadczeń bez konieczności ich mechanicznego powtarzania.

Paradoks sukcesu i dynamika tożsamości w działaniu

Szczególnie interesującą ilustrację napięcia między tożsamością artystyczną, nowatorstwem a uznaniem społecznym stanowi opisany w książce przypadek Jacksona Pollocka. Jego twórczość, a zwłaszcza rozwinięta pod koniec lat czterdziestych technika malarstwa gestu, zapewniła mu wyjątkową pozycję w amerykańskim ekspresjonizmie abstrakcyjnym. Późniejsze poszukiwania artystyczne, obejmujące między innymi kontrowersyjne czarne obrazy z początku lat pięćdziesiątych, budziły jednak zróżnicowane reakcje krytyków. Dokumentacja Museum of Modern Art potwierdza istotne przemiany stylu oraz narastające w ostatnich latach życia artysty trudności osobiste.

Nie uprawnia to jednak do prostego wniosku, że jego tragiczna śmierć była bezpośrednim skutkiem konfliktu między pragnieniem awangardowego nowatorstwa a potrzebą uznania. Taki związek przyczynowy wymagałby dowodów znacznie silniejszych niż interpretacja wybranych faktów biograficznych, zwłaszcza że życie Pollocka naznaczyły również poważne problemy z alkoholem i relacjami osobistymi. Wartość poznawcza tego przykładu tkwi zatem w możliwości zbadania napięcia charakterystycznego dla procesu twórczego, a nie w psychologicznej diagnozie całej biografii artysty.

Człowiek, który odnosi sukces dzięki przekroczeniu dotychczasowych standardów, może zostać następnie utożsamiony z konkretnym sposobem tworzenia, którego kontynuowanie gwarantuje przewidywalność uznania. Dalszy rozwój wymaga jednak podjęcia ryzyka i zakwestionowania oczekiwań ukształtowanych właśnie przez ten sukces. W takim układzie osiągnięta pozycja staje się jednocześnie zasobem i ograniczeniem: z jednej strony umożliwia dalszą pracę, z drugiej zaś utrwala społeczne wymagania co do jej formy. Zależność ta występuje nie tylko w sztuce, ale również w przedsiębiorczości, nauce, działalności eksperckiej czy przywództwie organizacyjnym.

Uznanie za twórcę określonego rozwiązania może utrudniać jego późniejsze zakwestionowanie, nawet gdy rozwój wiedzy wskazuje na korzystniejszą alternatywę. Paradoks sukcesu polega wówczas na tym, że wcześniejsze przełamanie konwencji prowadzi do powstania nowej konwencji, której podtrzymywania oczekuje otoczenie. W świetle teorii tożsamości autor książki zwraca szczególną uwagę na przekonanie, że działanie może współtworzyć obraz siebie, zamiast być jedynie konsekwencją wcześniej ukształtowanej identyfikacji. Intuicję tę można powiązać z teorią autopercepcji Daryla Bema, według której ludzie w określonych warunkach wnioskują o własnych postawach na podstawie obserwacji swojego zachowania i okoliczności, w jakich ono występuje. Podobne znaczenie mają badania nad kształtowaniem nawyków i uczeniem się społecznym,

wskazujące, że powtarzalne praktyki wpływają na oczekiwania, kompetencje i interpretację własnych możliwości. Związek ten nie jest jednak jednostronny.

Tożsamość wpływa na wybór działań, a podejmowane działania mogą stopniowo przekształcać tożsamość. Rzeczywista zmiana nie zawsze wymaga uprzedniego przeobrażenia przekonań o sobie, ale nie wynika też automatycznie z mechanicznego powtarzania czynności. Kluczowe są tutaj: interpretacja działania, społeczne warunki jego wykonywania, osiągane rezultaty oraz możliwość włączenia nowego doświadczenia do osobistej narracji. Właśnie dlatego projekty zmiany społecznej mogą wykorzystywać praktyki współdziałania jako narzędzia stopniowego konstruowania nowych identyfikacji zbiorowych.

Funkcję takiej ilustracji pełni opisana w książce inicjatywa Bike Bus, rozwijana przez Sama Balto w Portland, polegająca na organizowaniu wspólnych przejazdów dzieci do szkoły na rowerach. Znaczenie takich przedsięwzięć wykracza poza sam efekt transportowy; powtarzalna aktywność buduje relacje społeczne, zwiększa widoczność określonego sposobu działania i zmienia przekonania co do jego wykonalności. Uczestnicy zaczynają postrzegać praktykę wcześniej uznawaną za nietypową jako naturalny element życia wspólnoty. Nie oznacza to oczywiście, że sam rytuał eliminuje strukturalne zagrożenia związane z ruchem drogowym czy infrastrukturą.

Wskazuje to jednak na możliwość wzajemnego wzmacniania się praktyki, identyfikacji zbiorowej i społecznej akceptacji rozwiązania. Innowacja organizacyjna może rozwijać się zatem nie tylko poprzez formalne decyzje instytucji, ale i przez powtarzalne działania uczestników, które zmieniają społeczne znaczenie danego zachowania. Kluczowe pozostaje przy tym rozróżnienie między tożsamością jako zasobem zmiany a tożsamością jako narzędziem podporządkowania. Organizacja może rozwijać poczucie wspólnoty, ułatwiając koordynację działań i budowanie zaufania, ale może również wykorzystywać identyfikację zbiorową do nakładania nieproporcjonalnych zobowiązań.

Pracownik przekonany, że uczestniczy w szczególnej misji, może akceptować obciążenia, których nie przyjąłby w relacji czysto ekonomicznej. Członek organizacji obywatelskiej może traktować konieczność nieustannego zaangażowania jako dowód lojalności, nawet gdy prowadzi to do przeciążenia i zaniedbania innych sfer życia. Podobne zjawiska występują w organizacjach religijnych, politycznych czy gospodarczych, choć ich charakter zależy od struktury relacji, dobrowolności uczestnictwa i możliwości kwestionowania oczekiwań grupy. Właściwa analiza wymaga więc odróżnienia identyfikacji sprzyjającej autonomicznemu współdziałaniu od identyfikacji wykorzystywanej do przenoszenia kosztów organizacji na jej uczestników.

Autentyczność i opór jako wynik refleksyjnego wyboru

Z perspektywy filozofii moralnej istotne napięcie zachodzi między wiernością sobie a możliwością zmiany własnych przekonań i ról. Potoczne rozumienie autentyczności często sprowadza się do postulatu postępowania zgodnie z aktualnymi emocjami i preferencjami, jednak w ujęciu filozoficznym problematyka ta jest znacznie bardziej złożona. Charles Taylor, analizując nowoczesny ideał autentyczności, wskazywał na konieczność odróżnienia samodzielnego określania własnej tożsamości od całkowitego oderwania jednostki od społecznych i moralnych horyzontów znaczenia.

Harry Frankfurt, badając strukturę ludzkiej woli, zwracał uwagę na zdolność człowieka do odnoszenia się do własnych pragnień oraz formowania pragnień wyższego rzędu, dotyczących tego, jakie motywacje powinny kierować jego postępowaniem. W tym ujęciu autentyczność nie wymaga bezwarunkowego podporządkowania się każdemu impulsowi; człowiek może uznawać określone emocje za rzeczywiste, a jednocześnie nie chcieć, aby to one przesądzały o jego działaniach. Zdolność refleksyjnego wyboru motywacji staje się wówczas elementem autonomii, a nie zaprzeczeniem zgodności z samym sobą. Rozróżnienie to pozwala krytycznie odczytać opozycję między pułapką autentyczności a profesjonalną konsekwencją działania, którą opisuje autor książki. Możliwe jest bowiem wykorzystywanie odwołań do samopoczucia jako uzasadnienia dla unikania zobowiązań, lecz równie niebezpieczne byłoby uznanie, że profesjonalizm zawsze wymaga ignorowania emocji, sygnałów przeciążenia czy rzeczywistych ograniczeń zdrowotnych i społecznych. Kompetentny profesjonalista potrafi wykonywać obowiązki mimo przejściowego spadku motywacji, ale powinien również rozpoznawać sytuacje, w których dalsza praca prowadziłaby do zwiększonego ryzyka błędu, naruszenia standardów lub nieproporcjonalnego obciążenia.

Dojrzałość nie polega zatem na eliminowaniu emocji z procesu decyzyjnego, lecz na refleksyjnym uwzględnianiu ich znaczenia przy zachowaniu właściwych kryteriów postępowania. Emocje mogą być źródłem informacji o wartościach, zagrożeniach i potrzebach, choć nie zawsze dostarczają trafnej oceny obiektywnych możliwości. Ich właściwe miejsce w procesie rozwiązywania problemów wymaga połączenia samowiedzy, regulacji zachowania i krytycznego rozpoznawania rzeczywistości.

Najbardziej problematyczną konsekwencją nadmiernie uproszczonej teorii uwikłań byłoby sprowadzenie wszelkich form oporu wobec zmiany do ukrytego lęku, roszczeniowości lub niechęci do poniesienia kosztów. Autor książki wprowadza rozróżnienie pomiędzy rzeczywistym brakiem jasności a postawą żądania rezultatu bez gotowości zaakceptowania jego ceny. Jako heurystyka zarządcza może ona skłaniać do rozpoznawania sytuacji, w których dostarczanie kolejnych

informacji nie prowadzi do zmiany zachowania, jednak nie stanowi wystarczającej podstawy do wnioskowania o moralnych właściwościach uczestników organizacji. Osoba odmawiająca podjęcia określonego ryzyka może posiadać wiedzę o konsekwencjach, których decydent nie uwzględnił, może być związana zobowiązaniami wobec osób trzecich lub trafnie oceniać niewspółmierność kosztów i korzyści.

Również opór wobec reformy może wynikać z uzasadnionych obaw dotyczących jej rzeczywistego celu, przejrzystości procedur albo nierównego rozkładu kosztów. Utożsamienie sprzeciwu z psychologiczną wadliwością uczestników mogłoby przekształcić teorię uwikłania w narzędzie dyscyplinowania osób, których interesy pozostają odmienne od interesów inicjatorów zmiany. Właściwa diagnoza powinna w takich okolicznościach rozróżniać co najmniej kilka mechanizmów; opór poznawczy może bowiem wynikać z odmiennych informacji albo modeli wyjaśniających.

Wielowymiarowość oporu i pułapka uczenia się w pojedynczej pętli

Opór motywacyjny często wiąże się z przewidywaną utratą konkretnych korzyści. Opór tożsamościowy dotyczy natomiast zagrożenia dla ról i identyfikacji, dzięki którym jednostka rozumie własną pozycję. Z kolei opór instytucjonalny wynika z reguł, uprawnień i zależności organizacyjnych, które ograniczają pole działania. Wyróżnić można także opór normatywny – sytuację, w której podmiot sprzeciwia się rozwiązaniu, uznając je za sprzeczne z zasadami moralnymi lub prawnymi. Mechanizmy te mogą współistnieć, jednak ich rozróżnienie jest kluczowe dla oceny zasadności ewentualnej interwencji.

Dostarczenie informacji może zredukować opór poznawczy, ale nie usunie automatycznie rzeczywistego konfliktu interesów. Zmiana systemu wynagrodzeń wpłynie na motywację ekonomiczną, lecz niekoniecznie rozwiąże konflikt tożsamościowy. Perswazja może zmienić interpretację sytuacji, ale nie zastąpi reformy kompetencji czy formalnych uprawnień. Co więcej, nie każdy opór powinien być przełamywany – część sprzeciwów pełni bowiem funkcję ochronną przed rozwiązaniami wadliwymi, nieproporcjonalnymi lub społecznie szkodliwymi. W tym kontekście istotna staje się teoria organizacyjnego uczenia się Chrisa Argyrisa i Donalda Schöna, a zwłaszcza rozróżnienie między uczeniem się w pojedynczej i podwójnej pętli.

W pierwszym przypadku organizacja koryguje działania, by osiągnąć wcześniej przyjęte cele, nie kwestionując przy tym zasadniczych wartości i założeń regulujących jej funkcjonowanie. W drugim przedmiotem refleksji stają się same reguły, kryteria i przekonania określające definicję sukcesu. Z

perspektywy uwikłania kluczowe jest ryzyko, że organizacja doskonali procedury, nie potrafiąc jednocześnie zakwestionować założeń odpowiedzialnych za ich niską skuteczność. Może tak zwiększać liczbę kontroli bez analizy przyczyn systematycznych błędów, intensyfikować szkolenia bez zmiany warunków uniemożliwiających wykorzystanie nowych kompetencji lub rozwijać systemy raportowania bez poprawy jakości decyzji podejmowanych na ich podstawie. Uczenie się organizacyjne wymaga zatem przekroczenia granicy między korektą wykonania a rekonstrukcją problemu, co nieuchronnie prowadzi do naruszenia utrwalonych ról i relacji władzy. Właśnie dlatego proces rozwikływania nie powinien być rozumiany jako jednorazowy akt odkrycia ukrytej przyczyny, po którym trudności automatycznie znikają. Metafora usunięcia sworznia z węzła może sugerować istnienie jednego elementu podtrzymującego całą konstrukcję, jednak rzeczywiste systemy społeczne opierają się na mechanizmach wieloprzyczynowych, których wzajemne oddziaływanie nie daje się sprowadzić do pojedynczego błędu.

Uwikłanie temporalne może wzmacniać zależność od statusu, ta z kolei prowadzić do ochrony wcześniejszej tożsamości, a potrzeba ochrony tożsamości ograniczać gotowość do przekształcania reguł instytucjonalnych. W konsekwencji usunięcie jednego mechanizmu nie musi eliminować pozostałych, gdyż system potrafi wykształcić nowe sposoby podtrzymywania dotychczasowej równowagi.

Model uwikłania jako system reprodukcji zależności

Przedsiębiorstwo, które ograniczy jeden miernik pozornego sukcesu, może nieświadomie zastąpić go innym, jeśli nadrzędna struktura nagród nadal premiuje wizerunek rezultatów bardziej niż ich rzeczywistą jakość. Podobnie organizacja reformująca procedury może zachować dawne sposoby nieformalnego podejmowania decyzji, o ile uczestnicy wciąż obawiają się utraty pozycji wskutek zgłaszania zastrzeżeń.

Rozwiązanie tych problemów wymaga rozpoznania architektury zależności, a nie jedynie korekty pojedynczego zachowania. Na podstawie zestawionych koncepcji autor proponuje model uwikłania jako proces reprodukcji zależności między doświadczeniem, interpretacją a instytucją. W pierwszym wymiarze wcześniejsze działania wytwarzają zasoby, zobowiązania i oczekiwania wobec przyszłości. W drugim podmiot interpretuje te konsekwencje przez pryzmat aktualnych przekonań, tożsamości oraz społecznych kryteriów wartości. W trzecim środowisko instytucjonalne wzmacnia określone zachowania za pomocą systemu nagród, sankcji i dostępnych możliwości. Rezultaty działań wpływają następnie na przyszłe zasoby oraz sposób rozumienia własnej sytuacji, tworząc sprzężenie zwrotne. Jeśli proces ten sprzyja aktualizacji wiedzy, korygowaniu błędów i rozwijaniu

sprawczości, staje się mechanizmem adaptacyjnego uczenia się. Jeżeli natomiast prowadzi do utrwalania przekonań mimo negatywnych sygnałów, podporządkowuje działanie ochronie statusu i ogranicza alternatywy, przyjmuje postać samopodtrzymującego uwikłania. Różnica między tymi rezultatami nie wynika wyłącznie z cech indywidualnych uczestników, lecz ze sposobu współdziałania mechanizmów poznawczych, społecznych i instytucjonalnych.

Z perspektywy metodologicznej model ten wymaga ostrożności, by uniknąć pokusy wyjaśniania każdego niepowodzenia odwołaniem do ukrytego uwikłania. Fakt, że uczestnicy przedsięwzięcia byli związani wcześniejszymi decyzjami lub obawiali się utraty statusu, nie oznacza automatycznie, iż mechanizmy te były rzeczywistą przyczyną porażki. Ich znaczenie należy wykazać poprzez analizę procesu decyzyjnego, porównanie alternatywnych wyjaśnień oraz sprawdzenie, czy zmiana konkretnych warunków zwiększyłaby prawdopodobieństwo odmiennego rezultatu. W badaniach organizacyjnych autor wskazuje na możliwość wykorzystania analiz podłużnych, porównawczych studiów przypadków, eksperymentów decyzyjnych oraz metod badania sieci zależności społecznych.

Szczególnie interesujące byłoby ustalenie, czy instytucje dopuszczające kwestionowanie wcześniejszych decyzji, dysponujące przejrzystym systemem odpowiedzialności i wyższym poziomem bezpieczeństwa psychologicznego, rzadziej podtrzymują przedsięwzięcia, których negatywna ocena została dostatecznie uzasadniona. Nie należy jednak zakładać takiego związku bez odpowiednich badań ani utożsamiać go z dowodem uniwersalnej przyczynowości. Wymiar aksjologiczny uwikłania wymaga natomiast wyznaczenia granicy między odpowiedzialnością za własną przeszłość a prawem do kształtowania przyszłości. Człowiek nie może zmienić podjętych już działań, lecz może poddać je ocenie, naprawiać ich skutki i aktualizować sposób postępowania. Nie jest moralnie zobowiązany do powtarzania błędu tylko dlatego, że przyznanie się do pomyłki naruszyłoby jego reputację; nie jest również uprawniony do dowolnego porzucania zobowiązań wobec innych pod pretekstem wyzwolenia się z historycznych przywiązań.

Od psychologii przywiązań do systemowej architektury uwikłań

Dojrzała odpowiedzialność wymaga rozróżnienia tego, co należy naprawić, co zachować, a z czego można zasadnie zrezygnować. W filozofii praktycznej odpowiada temu różnica między wiernością wartościom a bezwarunkowym przywiązaniem do dawnych decyzji. Człowiek może zachować uczciwość, zmieniając stanowisko; może dochować lojalności wobec wspólnoty, sprzeciwiając się jej błędnej praktyce; może pozostać wierny własnej misji, rezygnując z narzędzia, które przestało jej

skutecznie służyć. W takich przypadkach zmiana nie jest zaprzeczeniem odpowiedzialności, lecz może stać się jej najbardziej wymagającą postacią.

Zestawienie uwikłań czasowych, społecznych i tożsamościowych prowadzi do rozpoznania zasadniczego paradoksu ludzkiego działania. Człowiek potrzebuje pamięci, aby uczyć się z doświadczenia, ale może zostać uwięziony w konieczności usprawiedliwiania przeszłości. Potrzebuje uznania społecznego, by rozwijać współpracę i budować poczucie przynależności, lecz może podporządkować własne decyzje oczekiwaniom audytorium, którego ocenę uznał za nadrzędne kryterium wartości. Potrzebuje tożsamości dla zachowania ciągłości biograficznej i kierunku działania, ale może nadmiernie utożsamić się z rolą, której historyczne uzasadnienie dawno straciło aktualność.

Mechanizmy te działają dwutorowo: są niezbędne do funkcjonowania człowieka, a jednocześnie mogą stać się źródłem jego ograniczeń. Rozwiązaniem nie jest całkowite odrzucenie przeszłości, uniezależnienie się od relacji społecznych czy pozbawienie jednostki trwałej tożsamości. Właściwym przedmiotem refleksji staje się sposób organizacji tych zależności tak, aby zachowywały funkcje integracyjne, nie prowadząc przy tym do utraty zdolności krytycznego poznawania i odpowiedzialnego przekształcania rzeczywistości.

W tym znaczeniu uwikłanie nie jest wyłącznie problemem indywidualnego wyboru, lecz zagadnieniem dotyczącym architektury społecznego świata. Instytucje mogą utrwalać pamięć zbiorową, ale potrafią też reprodukować nieaktualne już ograniczenia. Systemy uznania mogą premiować rzeczywistą wartość, lecz równie dobrze nagradzać jej łatwo obserwowalne substytuty. Organizacje mogą wzmacniać poczucie wspólnoty, jednocześnie ograniczając możliwość kwestionowania własnych reguł.

Problem rozwiązywania problemów wymaga zatem przejścia od diagnozowania psychologicznych przywiązań do badania sposobu, w jaki systemy wytwarzają, podtrzymują i legitymizują określone zachowania. Dopiero rozpoznanie tych mechanizmów pozwala zrozumieć, dlaczego jednostki dysponujące wiedzą, doświadczeniem i dobrą wolą mogą odtwarzać praktyki, których niepożądane konsekwencje są im znane. Uwaga badawcza przesuwa się tym samym ku teorii systemów, sprzężeń zwrotnych, emergencji i instytucjonalnej reprodukcji zachowań. W tym ujęciu trwałość problemów przestaje być interpretowana jako suma indywidualnych niepowodzeń, a staje się przedmiotem analizy właściwości samej organizacji rzeczywistości społecznej.

> Pamięć, uznanie i tożsamość są fundamentami naszego człowieczeństwa, lecz w pewnym momencie mogą stać się architekturą naszego więzienia. Czy jesteśmy w stanie odróżnić

> lojalność wobec wartości od ślepego przywiązania do metod, które dawno przestały im służyć? Być może największym aktem odpowiedzialności nie jest trwanie przy raz podjętej decyzji, lecz odwaga do ponownego opowiedzenia własnej biografii.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960 r.) to amerykański autor, przedsiębiorca i były dyrektor biznesowy, znany ze swojej przełomowej pracy w dziedzinie nowoczesnego marketingu, przywództwa i zachowań organizacyjnych. Po uzyskaniu dyplomów z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytułu MBA w Stanford Graduate School of Business, Godin założył kilka pionierskich przedsięwzięć, w tym Yoyodyne – pioniera w dziedzinie marketingu cyfrowego za przyzwoleniem, przejętego przez Yahoo! w 1998 roku – oraz platformę contentową Squidoo, a także program altMBA Leadership. Jako wpływowy mówca publiczny i członek Marketing Hall of Fame, Godin spopularyzował fundamentalne koncepcje biznesowe, takie jak marketing za przyzwoleniem, wirusy idei i niezwykłe zróżnicowanie. Jego przywództwo intelektualne promuje relacje międzyludzkie, hojność i dobrowolne zaangażowanie klientów, a nie nachalną reklamę w mediach masowych. Jest autorem ponad dwudziestu bestsellerów, tłumaczonych na cały świat.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and former business executive renowned for his transformative work in modern marketing, leadership, and organizational behavior. After earning degrees in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from Stanford Graduate School of Business, Godin founded several pioneering ventures, including Yoyodyne—an early innovator in digital permission marketing acquired by Yahoo! in 1998—and the content platform Squidoo, as well as the altMBA leadership program. An influential public speaker and inductee into the Marketing Hall of Fame, Godin popularized foundational business concepts including permission marketing, ideaviruses, and remarkable differentiation. His thought leadership advocates for human connection, generosity, and voluntary customer engagement over interruptive mass-media advertising. He has authored more than twenty bestselling books widely translated around the world.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

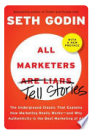
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

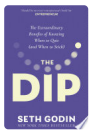
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[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

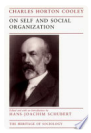
2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "Rediscovering the Social Group"

John C. Turner

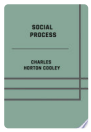
1987 | Wiley-Blackwell | ISBN: 9780631148067



[8] "On Self and Social Organization"

Charles Horton Cooley

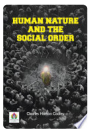
1998 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226115085



[9] "Social process"

Charles Horton Cooley

2025 | epubli | ISBN: 9783818781750



[10] "Human Nature and The Social Order"

Charles Horton Cooley

2026 | Namaskar Books

[11] "The Individual and the Social Self"

George Herbert Mead

1982 | ISBN: 9780226516738



[12] "On Social Psychology"

George Herbert Mead

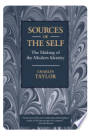
1964



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

Amy Edmondson

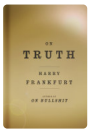
John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[14] "Sources of the Self"

Charles Taylor

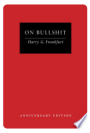
Harvard University Press | ISBN: 9780674257047



[15] "On Truth"

Harry Frankfurt

National Geographic Books | ISBN: 9780307264220



[16] "On Bullshit"

Harry Frankfurt

Princeton University Press | ISBN: 9780691276793

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Social Self"

George H. Mead

1913 | The Journal of Philosophy Psychology and Scientific Methods | DOI: 10.2307/2012910

Źródło

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

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

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392337

Źródło

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

Barry M. Staw

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

Źródło

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

Barry M. Staw

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

Źródło

[5] **"What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay"**

Barry M. Staw, Lisa D. Epstein

2000 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2667108

Źródło

[6] **"The German version of the Posttraumatic Stress Disorder Checklist for DSM-5 (PCL-5): psychometric properties and diagnostic utility"**

Antje Krüger-Gottschalk, Christine Knaevelsrud, Heinrich Rau, Anne Dyer, Ingo Schäfer, Thomas W. Ehring

2017 | BMC Psychiatry | DOI: 10.1186/s12888-017-1541-6

Źródło

[7] **"Do cognitive models help in predicting the severity of posttraumatic stress disorder, phobia, and depression after motor vehicle accidents? A prospective longitudinal study."**

Thomas W. Ehring, Anke Ehlers, Edward Glucksman

2008 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/0022-006x.76.2.219

Źródło

[8] **"Constructive and unconstructive repetitive thought."**

Edward R. Watkins

2008 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.134.2.163

Źródło

[9] "Reflecting on rumination: Consequences, causes, mechanisms and treatment of rumination"

Edward R. Watkins, Henrietta Roberts

2020 | Behaviour Research and Therapy | DOI: 10.1016/j.brat.2020.103573

Źródło

[10] "A Heuristic for Developing Transdiagnostic Models of Psychopathology: Explaining Multifinality and Divergent Trajectories"

Susan Nolen–Hoeksema, Edward R. Watkins

2011 | Perspectives on Psychological Science | DOI: 10.1177/1745691611419672

Źródło

[11] "Mindfulness-based cognitive therapy to prevent relapse in recurrent depression."

Willem Kuyken, Sarah Byford, Rod Stephen Taylor, Edward R. Watkins, Emily Holden

2008 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/a0013786

Źródło

[12] "The Social Desirability Scale-17 (SDS-17)"

Joachim Stöber

2001 | European Journal of Psychological Assessment | DOI: 10.1027//1015-5759.17.3.222

Źródło

[13] "The Frost Multidimensional Perfectionism Scale revisited: More perfect with four (instead of six) dimensions"

Joachim Stöber

1998 | Personality and Individual Differences | DOI: 10.1016/s0191-8869(97)00207-9

Źródło

[14] "Dimensions of test anxiety: Relations to ways of coping with pre-exam anxiety and uncertainty"

Joachim Stöber

2004 | Anxiety Stress & Coping | DOI: 10.1080/10615800412331292615

Źródło

[15] "Reduced Concreteness of Worry in Generalized Anxiety Disorder: Findings from a Therapy Study"

Joachim Stöber, Thomas D. Borkovec

2002 | Cognitive Therapy and Research | DOI: 10.1023/a:1013845821848

Źródło

[16] **"Mind, Self, and Society: The Definitive Edition"**

George H. Mead, Hans Joas, Daniel R. Huebner, Charles W. Morris

2015 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226112879.001.0001

Źródło

[17] **"Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist"**

George H. Mead, Charles W. Morris

1967 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226516608.001.0001

Źródło

[18] **"Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist"**

George H. Mead, Charles W. Morris

1934 | University of Chicago Press eBooks

Źródło

[19] **"SOCIAL CAPITAL AND COMMUNITY WELL-BEING: A STUDY OF TRUST, NETWORKS, AND COOPERATION"**

Robert J. Sampson, Alejandro Portes, Pierre Bourdieu

2026 | Journal of Humanities and Social Thought | DOI: 10.21474/jnhst01/159

Źródło

[20] **"Bourdieu et les sciences sociales : réception et usages"**

B. Ambroise, C. Leclercq, Wenceslas Lizé, H. Stevens, P. Bourdieu

2015

Źródło

[21] **"Y a-t-il un besoin des sciences sociales ?"**

P. Bourdieu

2022 | Actes de la Recherche en Sciences Sociales | DOI: 10.3917/arss.243.0062

Źródło

[22] **"The Social Identity Theory of Intergroup Behavior"**

Henri Tajfel, John C. Turner

2004 | Psychology Press eBooks | DOI: 10.4324/9780203505984-16

Źródło

[23] "Social Psychology of Intergroup Relations"

Henri Tajfel

1982 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Źródło

[24] "Social categorization and intergroup behaviour"

Henri Tajfel, M. G. Billig, R. P. Bundy, Claude Flament

1971 | European Journal of Social Psychology | DOI: 10.1002/ejsp.2420010202

Źródło

[25] "Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations."

Henri Tajfel

1978

Źródło

[26] "Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory."

David Willer, John C. Turner, Michael A. Hogg, Penélope J. Oakes, Stephen David Reicher

1989 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2073157

Źródło

[27] "Self and Collective: Cognition and Social Context"

John C. Turner, Penélope J. Oakes, S. Alexander Haslam, Craig McGarty

1994 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167294205002

Źródło

[28] "Towards a cognitive redefinition of the social group."

John C. Turner

1981 | Cahiers De Psychologie Cognitive-current Psychology of Cognition

Źródło

[29] "Social Identity Theory and the Organization"

Blake E. Ashforth, Fred A. Mael

1989 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1989.4278999

Źródło

[30] "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification"

Fred A. Mael, Blake E. Ashforth

1992 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.4030130202

Źródło

[31] "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout."

Raymond T. Lee, Blake E. Ashforth

1996 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/0021-9010.81.2.123

Źródło

[32] "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity"

Blake E. Ashforth, Ronald H. Humphrey

1993 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1993.3997508

Źródło

[33] "LOYAL FROM DAY ONE: BIODATA, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, AND TURNOVER AMONG NEWCOMERS"

Fred A. Mael, Blake E. Ashforth

1995 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x

Źródło

[34] "Single-Sex and Coeducational Schooling: Relationships to Socioemotional and Academic Development"

Fred A. Mael

1998 | Review of Educational Research | DOI: 10.3102/00346543068002101

Źródło

[35] "Motivated numeracy and enlightened self-government"

Dan M. Kahan, Ellen M. Peters, Erica Cantrell Dawson, Paul Slovic

2017 | Behavioural Public Policy | DOI: 10.1017/bpp.2016.2

Źródło

[36] "Culture and Identity-Protective Cognition: Explaining the White-Male Effect in Risk Perception"

Dan M. Kahan, Donald Braman, John Gastil, Paul Slovic, C. K. Mertz

2007 | Journal of Empirical Legal Studies | DOI: 10.1111/j.1740-1461.2007.00097.x

Źródło

[37] **"Climate-Science Communication and the Measurement Problem"**

Dan M. Kahan

2015 | Political Psychology | DOI: 10.1111/pops.12244

Źródło

[38] **"Misconceptions, Misinformation, and the Logic of Identity-Protective Cognition"**

Dan M. Kahan

2017 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.2973067

Źródło

[39] **"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"**

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[40] **"Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals"**

Amy C. Edmondson, Richard M.J. Bohmer, Gary Paul Pisano

2001 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094828

Źródło

[41] **"Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams"**

Amy C. Edmondson

2003 | Journal of Management Studies | DOI: 10.1111/1467-6486.00386

Źródło

[42] **"Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work"**

James R. Detert, Amy C. Edmondson

2011 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/amj.2011.61967925

Źródło

[43] **"Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation"**

Hazel Rose Markus, Shinobu Kitayama

1991 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315051888-16

Źródło

[44] **"Self-schemata and processing information about the self."**

Hazel Rose Markus

1977 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.35.2.63

Źródło

[45] **"The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective"**

Hazel Rose Markus, Elissa Wurf

1987 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.ps.38.020187.001503

Źródło

[46] **"Is there a universal need for positive self-regard?"**

Steven J. Heine, Darrin R. Lehman, Hazel Rose Markus, Shinobu Kitayama

1999 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.106.4.766

Źródło

[47] **"Through Her Eyes: Factors Affecting Women's Perception of and Resistance to Acquaintance Sexual Aggression Threat"**

Jeanette Norris, Paula S. Nurius, Linda A. Dimeff

1996 | Psychology of Women Quarterly | DOI: 10.1111/j.1471-6402.1996.tb00668.x

Źródło

[48] **"Possible selves: The interface between motivation and the self-concept."**

Hazel Rose Markus, Paula S. Nurius

1987

Źródło

[49] **"Modeling life course pathways from adverse childhood experiences to adult mental health"**

Tiffany M. Jones, Paula S. Nurius, Chiho Song, Christopher M. Fleming

2018 | Child Abuse & Neglect | DOI: 10.1016/j.chiabu.2018.03.005

Źródło

[50] **"A Cognitive Ecological Model of Women'S Response to Male Sexual Coercion in Dating"**

Paula S. Nurius, Jeanette Norris

1996 | Journal of Psychology & Human Sexuality | DOI: 10.1300/j056v08n01_09

Źródło

[51] "Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses."

Daphna Oyserman, Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier

2002 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.128.1.3

Źródło

[52] "Possible selves and academic outcomes: How and when possible selves impel action."

Daphna Oyserman, Deborah I. Bybee, Kathy Terry

2006 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.91.1.188

Źródło

[53] "Identity-based motivation: Implications for action-readiness, procedural-readiness, and consumer behavior"

Daphna Oyserman

2009 | Journal of Consumer Psychology | DOI: 10.1016/j.jcps.2009.05.008

Źródło

[54] "Identity-Based Motivation: Implications for Intervention"

Daphna Oyserman, Mesmin Destin

2010 | The Counseling Psychologist | DOI: 10.1177/0011000010374775

Źródło

[55] "Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism"

Robert J. Shiller, George A. Akerlof

2010 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1353/book.110006

Źródło

[56] "9. Why Is There a Trade-off between Inflation and Unemployment in the Long Run?"

George A. Akerlof, Robert J. Shiller

2010 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400834723-014

Źródło

[57] "Identity economics and the economics of culture"

George Akerlof, Rachel Kranton

2026 | Handbook of Culture and Economic Behavior | DOI: 10.1016/bs.hceb.2026.02.002

Źródło

[58] "Identity and the Economics of Organizations"

George A Akerlof, Rachel E Kranton

2005 | Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/0895330053147930

Źródło

[59] "Economics and Identity*"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2000 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1162/003355300554881

Źródło

[60] "Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2010 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctt7rqsp

Źródło

[61] "Identity and Schooling: Some Lessons for the Economics of Education"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2002 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/.40.4.1167

Źródło

[62] "The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology"

Charlotte Cloutier, Ann Langley

2013 | Journal of Management Inquiry | DOI: 10.1177/1056492612469057

Źródło

[63] "Identity Trajectories: Explaining Long-Term Patterns of Continuity and Change in Organizational Identities"

Charlotte Cloutier, Davide Ravasi

2019 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/amj.2017.1051

Źródło

[64] "It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research"

Linda Rouleau, Charlotte Cloutier

2022 | Strategic Organization | DOI: 10.1177/14761270221118334

Źródło

[65] "Negotiating the Moral Aspects of Purpose in Single and Cross-Sectoral Collaborations"

Charlotte Cloutier, Ann Langley

2015 | Journal of Business Ethics | DOI: 10.1007/s10551-015-2680-7

Źródło

[66] "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture"

Davide Ravasi, Majken Schultz

2006 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/amj.2006.21794663

Źródło

[67] "Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking"

Ileana Stigliani, Davide Ravasi

2012 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/amj.2010.0890

Źródło

[68] "Social Media and the Formation of Organizational Reputation"

Michael Andreas Etter, Davide Ravasi, Elanor Colleoni

2017 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2014.0280

Źródło

[69] "Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects"

Davide Ravasi, Carlo Turati

2004 | Journal of Business Venturing | DOI: 10.1016/j.jbusvent.2003.11.002

Źródło

[70] "The Psychology of Life Stories"

Dan P. McAdams

2001 | Review of General Psychology | DOI: 10.1037/1089-2680.5.2.100

Źródło

[71] "Narrative Identity"

Dan P. McAdams, Kate C. McLean

2013 | Current Directions in Psychological Science | DOI: 10.1177/0963721413475622

Źródło

[72] **"A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography."**

Dan P. McAdams, Ed de St. Aubin

1992 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.62.6.1003

Źródło

[73] **"Power, Intimacy, and the Life Story: Personological Inquiries into Identity"**

Dan P. McAdams

1985

Źródło

[74] **"Two Replication Studies of a Time-Reversed (Psi) Priming Task and the Role of Expectancy in Reaction Times"**

Marilyn Jean Schlitz, Daryl Bem, David, Etzel Cardeña, Jennifer A. Lyke

2021 | Journal of Scientific Exploration | DOI: 10.31275/20211903

Źródło

[75] **"Self-Perception Theory"**

Daryl J. Bem

1972 | Advances in Experimental Social Psychology | DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60024-6

Źródło

[76] **"Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena."**

Daryl J. Bem

1967 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0024835

Źródło

[77] **"Self-perception: The dependent variable of human performance"**

Daryl J. Bem

1967 | Organizational Behavior and Human Performance | DOI: 10.1016/0030-5073(67)90025-6

Źródło

[78] **"Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions"**

Shintaro Okazaki, Charles Ray Taylor

2013 | International Marketing Review | DOI: 10.1108/02651331311298573

Źródło

[79] **"Asian-Americans: Television Advertising and the “Model Minority” Stereotype"**

Charles Ray Taylor, Barbara B. Stern

1997 | Journal of Advertising | DOI: 10.1080/00913367.1997.10673522

Źródło

[80] **"Voluntary self-disclosure of information on the Internet: A multimethod study of the motivations and consequences of disclosing information on blogs"**

Doo-Hee Lee, Seunghee Im, Charles Ray Taylor

2008 | Psychology and Marketing | DOI: 10.1002/mar.20232

Źródło

[81] **"From the Beginning to Plato"**

Charles T. Taylor

2023 | DOI: 10.4324/9781003419464

Źródło

[82] **"Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making"**

Chris Argyris

1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848

Źródło

[83] **"Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"**

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[84] **"Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning"**

Chris Argyris

1990

Źródło

[85] **"Organizational Learning II"**

Chris Argyris

1996

Źródło

[86] **"The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action"**

Barry N. Checkoway, Donald A. Schön

1985 | Journal of Policy Analysis and Management | DOI: 10.2307/3324262

Źródło

[87] **"Educating the reflective practitioner"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[88] **"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"**

Ch. Argyris, Donald A. Schön

1997 | Revista Española de Investigaciones Sociológicas | DOI: 10.2307/40183951

Źródło

[89] **"Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"**

Donald A. Schön

1987

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: b3343135-f477-4fba-ac6d-e1c2385d3ff0