Praktyczna empatia i antropologia działania w projektowaniu rozwiązań na podstawie koncepcji Setha Godina

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje problem tworzenia rozwiązań technicznie sprawnych, lecz nieużytecznych z powodu błędów antropologicznych. Autor wskazuje, że skuteczne projektowanie wymaga przejścia od optymalizacji systemowej do podejścia podmiotowego, opartego na architekturze projektowania celowego: określeniu odbiorcy, rzeczywistej funkcji oraz pożądanej zmiany w świecie. Kluczowym elementem jest wprowadzenie koncepcji praktycznej empatii, rozumianej nie jako reakcja emocjonalna (empatia afektywna), lecz jako rygorystyczna postawa poznawcza. Polega ona na systematycznym konfrontowaniu założeń projektanta z realnym doświadczeniem użytkownika, uwzględniając jego kontekst kulturowy, ekonomiczny i społeczny. Takie podejście pozwala uniknąć pułapki intuicyjnego wnioskowania i tworzyć rozwiązania, których wartość jest potwierdzona przez rzeczywistych uczestników procesu.

The article analyzes the problem of creating solutions that are technically efficient yet useless due to anthropological errors. The author indicates that effective design requires a shift from systemic optimization to a subject-oriented approach based on the architecture of intentional design: defining the recipient, the actual function, and the desired change in the world. A key element is the introduction of the concept of practical empathy, understood not as an emotional reaction (affective empathy), but as a rigorous cognitive stance. It involves systematically confronting the designer's assumptions with the user's real experience, taking into account their cultural, economic, and social context. Such an approach allows one to avoid the trap of intuitive reasoning and create solutions whose value is validated by actual participants in the process.

Artykuł stanowi krytykę podejścia do projektowania, które utożsamia sukces z techniczną sprawnością produktu lub formalną poprawnością procedury. Autor stawia tezę, że rzeczywista użyteczność rozwiązania nie wynika z jego specyfikacji, lecz z dopasowania do konkretnej sytuacji ludzkiego działania i realnych możliwości odbiorcy. Aby uniknąć błędów antropologicznych, projektant musi przejść od powierzchownej optymalizacji ku 'praktycznej empatii' – rozumianej nie jako emocjonalne współodczuwanie, lecz jako rygorystyczna postawa poznawcza. Tekst integruje koncepcje takie jak Jobs to Be Done, antropologia działania usytuowanego oraz etyka troski, aby wykazać, że odpowiedzialne projektowanie wymaga triangulacji metod badawczych, partycypacji użytkowników i świadomości struktur władzy. Ostatecznie autor argumentuje, że celem innowacji nie powinno być jedynie zwiększenie wygody, lecz poszerzenie rzeczywistej sprawczości człowieka w jego specyficznym kontekście społecznym i instytucjonalnym, co czyni z projektowania akt etyczny, a nie tylko inżynieryjny.

SŁOWA KLUCZOWE

praktyczna empatia | antropologia działania | Jobs to Be Done | projektowanie podmiotowe | funkcja sytuacyjna | działanie usytuowane | konkurencja funkcjonalna | etnometodologia | empatia poznawcza | innowacje substytucyjne | triangulacja potrzeb | racjonalność praktyczna | architektura projektowania celowego | kompromis odpowiedzialny

Rozwiązanie technicznie sprawne nie zawsze jest użyteczne

Praktyczna empatia i rzeczywiste potrzeby człowieka – antropologia działania, psychologia motywacji, teoria Jobs to Be Done i aksjologia projektowania podmiotowego

Rozpoznanie prawidłowej struktury problemu nie gwarantuje jeszcze opracowania rozwiązania rzeczywiście użytecznego. Nawet poprawnie zidentyfikowany mechanizm przyczynowy może stać się przedmiotem interwencji, która pomija znaczenie nadawane działaniu przez jego uczestników, warunki codziennego funkcjonowania odbiorców czy społeczne konsekwencje zmiany. W efekcie

powstaje technologia sprawna inżynieryjnie, procedura poprawna formalnie lub program uzasadniony ekonomicznie, który jednak pozostaje niedostosowany do rzeczywistych potrzeb osób, którym ma służyć. Trudność ta nie wynika jedynie z braku wiedzy o preferencjach użytkowników.

Jej źródłem bywa głębszy błąd antropologiczny, polegający na traktowaniu człowieka przede wszystkim jako wykonawcy przewidywalnych czynności, odbiorcy produktu lub elementu systemu wymagającego technicznej optymalizacji. Tymczasem ludzkie zachowanie kształtuje się w warunkach wielości motywacji, ograniczeń materialnych, społecznych oczekiwań, nawyków i interpretacji, których znaczenie często pozostaje niewidoczne z perspektywy formalnego opisu procesu. Skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga zatem nie tylko nauki o systemach i przyczynowości, lecz także wiedzy o człowieku jako podmiocie, którego cele, możliwości i sposoby nadawania sensu rzeczywistości są integralnymi elementami projektowanego rozwiązania. Autor, inspirując się koncepcjami Setha Godina, rozwija ten problem poprzez trzy pytania wyznaczające architekturę projektowania celowego: dla kogo przeznaczone jest rozwiązanie, jaką funkcję ma rzeczywiście spełniać oraz jaką zmianę powinno wywoływać w świecie. Nie są to jedynie techniki marketingowe służące określeniu grupy docelowej.

Pierwsze pytanie dotyczy podmiotowego zakresu interwencji i relacji między beneficjentami, uczestnikami a instytucjami wpływającymi na warunki działania. Drugie wymaga rozpoznania rzeczywistej funkcji rozwiązania, która może różnić się od jego formalnej charakterystyki technicznej. Trzecie prowadzi do ustalenia pożądanej transformacji – rozumianej nie jako samo wykonanie czynności projektowej, lecz jako zmiana właściwości rzeczywistości o uzasadnionej wartości dla jej uczestników. W tym ujęciu projektowanie jest procesem łączącym rozpoznanie człowieka i rekonstrukcję struktury jego problemu z opracowaniem działania, którego wartość nie wynika wyłącznie z oceny samego projektanta.

Praktyczna empatia jako postawa poznawcza, a nie emocjonalna

Tak rozumiana Praktyczna empatia wymaga jednak doprecyzowania pojęciowego, gdyż termin ten funkcjonuje w psychologii, filozofii moralnej, medycynie i naukach o projektowaniu w znaczeniach nie do końca tożsamych. W tradycji psychologicznej rozróżnia się m.in. empatię poznawczą – zdolność rozpoznawania stanów psychicznych i perspektyw innych osób – oraz empatię afektywną, odnoszącą się do emocjonalnego reagowania na cudze doświadczenia. Odrębne znaczenie ma współczucie, które może obejmować troskę o dobro drugiej osoby i gotowość do działania bez konieczności bezpośredniego współodczuwania jej cierpienia.

W naukach projektowych pojęcie empatii często rozszerza się o rozpoznawanie kontekstu użytkowania, ograniczeń środowiskowych oraz znaczenia nadawanego danej praktyce przez jej uczestników. Takie podejście ma wartość praktyczną, lecz może prowadzić do nieostrości terminologicznej, jeśli każdy rodzaj uwagi poświęcanej odbiorcy określa się mianem empatii. Bardziej rygorystyczne wydaje się zatem rozróżnienie między emocjonalną reakcją na doświadczenie innego człowieka, poznawczym rozumieniem jego perspektywy, empirycznym badaniem warunków jego działania a normatywną odpowiedzialnością za konsekwencje projektu. W opracowaniu z 2022 roku opublikowanym w „Design Science", autorzy zwracają uwagę na wielowymiarowość tego pojęcia oraz ograniczenia wynikające z próby utożsamienia perspektywy projektanta z doświadczeniem odbiorcy. Kluczowe pozostaje rozróżnienie między rzeczywistym poznaniem sytuacji użytkownika a subiektywnym przekonaniem projektanta, że potrafi on sobie tę sytuację wyobrazić. Różnice w statusie ekonomicznym, wieku, doświadczeniu zawodowym, kompetencjach technologicznych czy kontekście kulturowym mogą bowiem ograniczać trafność intuicyjnego wnioskowania o cudzych potrzebach.

Wyobrażenie własnego zachowania w sytuacji drugiego człowieka nie jest tożsame z poznaniem tego, jak osoba ta rzeczywiście interpretuje swoje możliwości i ograniczenia. Praktyczna empatia nie powinna być zatem rozumiana jako szczególna zdolność emocjonalnego odgadywania cudzych stanów, lecz jako postawa poznawcza wymagająca systematycznego konfrontowania własnych założeń z doświadczeniem osób, których sytuacja pozostaje przedmiotem projektowania. Istotną wartość ma tutaj krytyka empatii afektywnej przedstawiona przez Paula Blooma, szczególnie w książce „Against Empathy: The Case for Rational Compassion" (2016) oraz artykule „Empathy and Its Discontents" (2017). Bloom wskazuje na ograniczoną zdolność emocjonalnego współodczuwania do bezstronnego rozdzielania uwagi i zasobów w sytuacjach dotyczących wielu osób. Empatia skierowana ku konkretnej, wyrazistej biografii może silnie mobilizować do działania, ale jednocześnie prowadzić do niedoceniania potrzeb większej grupy ludzi, których doświadczenie jest mniej dostępne emocjonalnie. Nie oznacza to, że Bloom kwestionuje znaczenie rozumienia perspektywy innych czy uznaje troskę za przeszkodę dla racjonalnego postępowania; przedmiotem jego krytyki jest przede wszystkim utożsamianie intensywności współodczuwania z trafnością osądu moralnego.

Alternatywą jest bardziej zdystansowana, poznawczo uporządkowana troska, uwzględniająca rzeczywiste konsekwencje działań, potrzeby osób mniej widocznych oraz zasady sprawiedliwego podziału ograniczonych zasobów. Konfrontacja tej argumentacji z praktyką projektowania prowadzi do wniosku, że silna identyfikacja emocjonalna z konkretnym użytkownikiem może ułatwić zauważenie pomijanych problemów, lecz nie gwarantuje, że rozwiązanie będzie uzasadnione z perspektywy wszystkich podmiotów ponoszących jego konsekwencje. Projektant

usługi medycznej może kierować się autentyczną troską o pacjentów wymagających intensywnego wsparcia, ale powinien jednocześnie uwzględniać wpływ tych rozwiązań na dostępność świadczeń dla innych osób.

Instytucja społeczna może tworzyć program odpowiadający doświadczeniom najbardziej aktywnych uczestników konsultacji, lecz nie powinna automatycznie uznawać ich stanowiska za reprezentatywne dla całej grupy. Przedsiębiorstwo może projektować produkt w oparciu o potrzeby wyjątkowo zaangażowanych użytkowników, ale powinno zbadać, czy ich zachowania nie różnią się zasadniczo od sposobu korzystania z usługi przez pozostałych klientów. Praktyczna empatia wymaga zatem połączenia wrażliwości na indywidualne doświadczenie z rygorem reprezentatywności, oceną konsekwencji zbiorowych i świadomością ograniczeń własnej perspektywy.

Wartość produktu wynika z funkcji w konkretnej sytuacji

Kluczową rolę odgrywa tutaj teoria Jobs to Be Done, rozwijana przez Claytona Christensena i jego współpracowników. Jej głównym założeniem jest rozpoznawanie funkcji, jaką produkt lub usługa spełnia w konkretnych okolicznościach życia odbiorcy. W artykule "Marketing Malpractice", opublikowanym w Harvard Business Review, Christensen, Scott Cook i Taddy Hall poddali krytyce nadmierne poleganie na tradycyjnym segmentowaniu rynku, opartym na kategoriach produktowych i demografii klientów.

Autorzy argumentowali, że z punktu widzenia innowacyjności kluczowe jest rozpoznanie zadania, do którego wykonania odbiorca wykorzystuje dane rozwiązanie. Produkt nie jest wybierany wyłącznie ze względu na zestaw obiektywnych cech; jego wartość zależy bowiem od sytuacji, w której klient dąży do osiągnięcia określonego rezultatu. To samo urządzenie czy usługa może zatem pełnić odmienne funkcje w różnych kontekstach. W konsekwencji produkty z zupełnie odległych kategorii rynkowych mogą stać się rzeczywistych konkurentów, jeśli z perspektywy odbiorcy pozwalają wykonać podobną pracę. Ta intuicja zmienia podstawową jednostkę analizy: zamiast produktu czy kategorii klienta, w centrum uwagi staje się sytuacja działania. Podczas gdy tradycyjna analiza rynku koncentruje się na właściwościach usługi, cenie lub demografii nabywcy, podejście Jobs to Be Done przesuwa punkt ciężkości na proces.

Interesuje nas tutaj moment, w którym konkretna potrzeba pojawia się w określonych warunkach, a człowiek poszukuje środka do osiągnięcia pożądanego celu. Przedmiotem badania staje się zatem

nie tylko to, co klient kupuje, lecz także okoliczności poprzedzające wybór, realnie rozważane alternatywy, przeszkody w użytkowaniu oraz kryteria oceny powodzenia działania. Produkt posiada specyfikację techniczną, ale jego rzeczywista wartość często wynika z właściwości pozornie drugorzędnych – takich jak czas użytkowania, możliwość obsługi jedną ręką, poczucie kontroli, społeczny wymiar sytuacji czy po prostu ograniczenie niewygody względem innych rozwiązań.

Różnica między kategorią produktu a jego funkcją sytuacyjną

Najbardziej znaną ilustracją tego sposobu myślenia pozostaje analiza sprzedaży koktajli mlecznych w sieci McDonald's, którą opisuje Clayton Christensen. Według niego badacze początkowo próbowali zidentyfikować preferencje klientów w oparciu o tradycyjne właściwości produktu – między innymi smak czy konsystencję.

Zmiana podejścia ujawniła jednak istotną regularność dotyczącą porannych zakupów. Jak Christensen wyjaśniał w rozmowach opublikowanych przez Harvard Business Review, około połowy koktajli nabywano przed godziną 8.30. Często robili to samotni kierowcy jadący do pracy, którzy kupowali wyłącznie ten produkt i zabierali go ze sobą. Dalsza analiza pozwoliła sformułować wniosek, że dla tej grupy klientów kluczowa była możliwość długiego spożywania napoju podczas monotonnej podróży, co pozwalało zredukować głód i zająć uwagę w sposób bezpieczny dla prowadzącego samochód. W tej perspektywie konkurentami koktajlu nie były inne napoje mleczne, lecz wszelkie przekąski spełniające podobną funkcję w danej sytuacji.

Wartość poznawcza tego przypadku nie wynika z niezwykłości samego produktu, lecz z ujawnienia różnicy między kategorią handlową a funkcją sytuacyjną. Klient może wybierać koktajl z przyczyn, których nie wyjaśni analiza preferowanego smaku, wieku czy dochodu. O wartości rozwiązania decyduje splot czynników: gęstość napoju, czas jego spożywania, dopasowanie opakowania do uchwytu samochodowego oraz brak niedogodności typowych dla innych przekąsek. Christensen wskazuje również na popołudniowe zakupy, podczas których rodzic może wybrać ten sam produkt jako drobną nagrodę dla dziecka, nadając tej samej kategorii towarowej zupełnie inne znaczenie społeczne i emocjonalne.

Nie należy jednak traktować tych obserwacji jako reprezentatywnego badania wszystkich zachowań konsumentów ani przypisywać im rygoru wieloośrodkowego eksperymentu. Relacje Christensena stanowią przede wszystkim szczegółową ilustrację argumentu teoretycznego, a nie kompletny raport metodologiczny, który pozwalałby niezależnie zweryfikować każdą liczbę czy oszacować

wpływ poszczególnych właściwości produktu na sprzedaż. Zastrzeżenie to jest istotne, ponieważ atrakcyjność narracyjna opowieści o koktajlach może prowadzić do błędnego przekonania, że pojedyncze studium przypadku stanowi wystarczający dowód uniwersalnej skuteczności całej koncepcji Jobs to Be Done. Właściwa interpretacja powinna odróżniać heurystyczną wartość zmiany perspektywy badawczej od empirycznej weryfikacji konkretnej hipotezy rynkowej. Opowieść ta przekonująco pokazuje, że ten sam produkt może spełniać odmienne funkcje w zależności od okoliczności, ale nie dowodzi, że wszystkie decyzje zakupowe wyczerpuje kategoria „zadania do wykonania". Zachowania konsumenckie pozostają bowiem zakorzenione także w przyzwyczajeniach, reklamie, normach społecznych, dostępności ekonomicznej czy symbolicznym znaczeniu dóbr.

Dlatego Jobs to Be Done należy traktować jako wartościową perspektywę projektową i badawczą, którą warto łączyć z innymi teoriami zachowań, zamiast zastępować nią cały dorobek psychologii konsumenta i ekonomii. Na szczególną uwagę zasługuje tu rozróżnienie pomiędzy cechą produktu, korzyścią deklarowaną przez odbiorcę a rzeczywistą funkcją ujawniającą się w konkretnym kontekście.

Rzeczywista funkcja rozwiązania wykracza poza cechy produktu

Cechą techniczną urządzenia może być określona szybkość działania, korzyścią deklarowaną – oszczędność czasu, natomiast rzeczywistym znaczeniem tej korzyści jest możliwość zachowania większej kontroli nad codziennym harmonogramem pracy lub ograniczenie stresu wynikającego z konieczności wykonywania wielu obowiązków. W innym kontekście ta sama szybkość może nie mieć większego znaczenia, jeśli odbiorca wyżej ceni przewidywalność działania, bezpieczeństwo danych czy możliwość korzystania z produktu bez specjalistycznej wiedzy.

Właściwa diagnoza wymaga zatem rozpoznania relacji między charakterystyką artefaktu a sposobem, w jaki pozwala on urzeczywistniać wartości istotne dla określonego człowieka. Nie oznacza to, że projektant powinien ignorować preferencje deklarowane w badaniach; należy jednak konfrontować te deklaracje z obserwowanymi zachowaniami, rzeczywistymi ograniczeniami i konsekwencjami użytkowania. Podejście Christensena można zestawić z wcześniejszą koncepcją Theodore'a Levitta, który podkreślał różnicę między zainteresowaniem nabywcy samym narzędziem a potrzebą osiągnięcia rezultatu, któremu to narzędzie służy. W klasycznej refleksji marketingowej klient kupujący wiertarkę nie pragnie posiadania urządzenia jako celu samego w sobie, lecz dąży do uzyskania otworu umożliwiającego wykonanie określonej czynności.

Rozwinięcie tej intuicji wymaga jednak pójścia o krok dalej: sam otwór może być jedynie środkiem do zawieszenia przedmiotu, zorganizowania przestrzeni mieszkalnej lub realizacji potrzeby estetycznej. Nie chodzi tu o nieskończone poszukiwanie coraz bardziej abstrakcyjnych celów, lecz o ustalenie poziomu, na którym rozpoznanie rzeczywistej funkcji otwiera możliwości projektowe niedostępne przy wcześniejszej definicji produktu. Rozwiązaniem może być opracowanie lepszej wiertarki, ale równie dobrze metoda niewymagająca wiercenia, jeśli pozwala ona skuteczniej i bezpieczniej osiągnąć pożądany rezultat.

Teoria Jobs to Be Done wiąże się bezpośrednio z zagadnieniem konkurencji funkcjonalnej i innowacji substytucyjnych. Przedsiębiorstwo identyfikujące konkurentów wyłącznie w obrębie własnej kategorii produktowej może nie dostrzegać rozwiązań, które z perspektywy odbiorcy pełnią porównywalną funkcję. Osoba potrzebująca wiedzy może wybierać między książką, wykładem, konsultacją ekspercką, aplikacją edukacyjną a rozmową ze współpracownikiem, choć rozwiązania te należą do odmiennych kategorii instytucjonalnych. Człowiek dążący do skrócenia czasu dojazdu może rozważać szybszy środek transportu, zmianę miejsca zamieszkania, reorganizację godzin pracy lub częściowe wykonywanie zadań na odległość. Organizacja chcąca poprawić komunikację może kupować nowe oprogramowanie, ale może również ograniczyć liczbę zbędnych uzgodnień, zmienić strukturę odpowiedzialności bądź poprawić jakość dokumentacji.

W każdym przypadku prawidłowo rozpoznana funkcja umożliwia porównywanie alternatyw, które pozostają niewidoczne z perspektywy wąsko zdefiniowanego produktu. Wartość innowacji może wówczas wynikać nie z udoskonalenia istniejącego środka, lecz z odkrycia odmiennej drogi prowadzącej do tego samego rezultatu.

Działanie usytuowane i nieformalne praktyki jako klucz do diagnozy

Z perspektywy antropologii społecznej kluczowe jest zastrzeżenie, że funkcja przypisywana produktowi nie zawsze jest stabilna, jednoznaczna czy w pełni uświadomiona przez odbiorcę. Człowiek może wykonywać tę samą czynność z różnych powodów, zależnie od okoliczności, a niektóre praktyki są wynikiem społecznie utrwalonych nawyków, których sens ujawnia się dopiero podczas uważnej obserwacji. Zakup produktu może jednocześnie pełnić funkcję praktyczną, emocjonalną i symboliczną, bez wyraźnej hierarchii tych motywacji. Użytkowanie usługi bywa podyktowane potrzebą rozwiązania konkretnego problemu, ale też pragnieniem przynależności, ochroną reputacji czy realizacją obowiązku wobec innych. Właśnie dlatego antropologia działania stanowi istotne uzupełnienie metody Jobs to Be Done: pozwala badać praktyki w ich naturalnym

środowisku, zamiast rekonstruowania ich znaczenia wyłącznie na podstawie deklaracji formułowanych poza sytuacją użytkowania.

Istotny wkład w tę problematykę wniosła Lucy Suchman w książce „Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication" z 1987 roku oraz w późniejszej publikacji „Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions". Suchman zakwestionowała nadmiernie racjonalistyczny model zachowania, według którego człowiek najpierw tworzy szczegółowy plan, a następnie realizuje go poprzez sekwencję określonych czynności. W jej ujęciu plany są ważnymi zasobami organizującymi działanie, jednak rzeczywisty przebieg zachowania pozostaje sytuacyjny – uczestnicy reagują na bieżące okoliczności, korzystają z dostępnych środków komunikacji i modyfikują swoje postępowanie w toku interakcji. Analizując relacje między ludźmi a systemami technicznymi, Suchman wskazała na rozdźwięk między logiką zaprojektowanego interfejsu a praktycznym rozumieniem sytuacji przez człowieka. Narzędzie może działać zgodnie ze specyfikacją, a mimo to być trudne w obsłudze, jeśli jego konstrukcja zakłada model zachowania odmienny od rzeczywistej interakcji. Koncepcja działania usytuowanego wyjaśnia zatem, dlaczego badanie potrzeb nie powinno ograniczać się do pytań o pożądane funkcjonalności.

Użytkownik może deklarować potrzebę bardziej rozbudowanego systemu informatycznego, podczas gdy rzeczywista trudność wynika z konieczności korzystania z kilku niespójnych źródeł informacji. Może oczekiwać większej liczby instrukcji, choć głównym problemem jest niejednoznaczność komunikatów pojawiających się w konkretnym momencie pracy. Pracownik może twierdzić, że potrzebuje szybszego urządzenia, mimo że większość czasu traci na uzgadnianie danych z innymi osobami.

W takich przypadkach właściwa diagnoza wymaga obserwacji procesu w rzeczywistych warunkach – wraz z przerwami, wyjątkami, improwizacjami i sposobami radzenia sobie z ograniczeniami formalnego systemu. Użytkownik nie zawsze potrafi opisać te zależności w wywiadzie; część czynności wykonuje nawykowo, niektóre problemy uznaje za naturalne, a inne wynikają z nieformalnych reguł organizacji. Perspektywę tę pogłębia etnometodologia Harolda Garfinkla, skupiająca się na praktycznych metodach wytwarzania i podtrzymywania społecznego porządku w codziennych interakcjach. W przeciwieństwie do analizy formalnych norm czy deklarowanych postaw, etnometodologia bada, jak ludzie czynią swoje działania zrozumiałymi dla innych, uzgadniają znaczenia i radzą sobie z niejednoznacznością. Ma to szczególną wartość w badaniach projektowych, gdyż ujawnia, że sprawne funkcjonowanie organizacji często opiera się na nieformalnych czynnościach, których nie przewidziano w oficjalnej dokumentacji. Pracownicy mogą wymieniać informacje poza systemem, korzystać z własnych notatek czy przyjmować nieoficjalne zasady ustalania priorytetów.

Takie praktyki nie są przejawem braku profesjonalizmu – często służą kompensowanie niedoskonałości formalnej architektury. Ich bezrefleksyjne usunięcie podczas automatyzacji może zatem pogorszyć funkcjonowanie instytucji, nawet jeśli projekt oficjalnie eliminuje czynności uznane za redundantne.

Etnografia i triangulacja jako narzędzia weryfikacji rzeczywistych potrzeb

W badaniach nad projektowaniem technologii szczególnie cenne pozostają analizy Diany Forsythe, która już w latach dziewięćdziesiątych wskazywała na konieczność wykorzystania etnografii do rozpoznawania rzeczywistych wymagań informacyjnych użytkowników systemów eksperckich. W pracy „Using Ethnography in the Design of an Explanation System" autorka analizowała, jak kluczowe dla tworzenia zrozumiałych narzędzi jest obserwowanie praktyk zawodowych i perspektyw samych użytkowników. Główna trudność polegała na tym, że twórcy systemu, mimo rozbudowanej wiedzy technicznej, często nie dostrzegali, jakiego rodzaju wyjaśnień potrzebują odbiorcy w konkretnych okolicznościach działania. W konsekwencji narzędzie mogło być poprawne z perspektywy własnej logiki, a zarazem niedostatecznie użyteczne dla człowieka, który miał z niego korzystać. Zjawisko to pozostaje wyjątkowo aktualne w epoce sztucznej inteligencji: sama zdolność systemu do generowania obszernych wyjaśnień nie gwarantuje, że odpowiadają one potrzebom poznawczym użytkownika, jego kompetencjom czy rodzajowi podejmowanej decyzji.

Antropologia projektowania wymaga jednak starannego odróżnienia rzetelnej obserwacji terenowej od intuicyjnego wnioskowania na podstawie kilku interesujących przypadków. Etnografia nie jest bowiem jedynie techniką spędzania czasu w otoczeniu użytkowników, lecz systematycznym dokumentowaniem praktyk, rozpoznawaniem znaczeń, analizą relacji społecznych oraz refleksją nad pozycją samego badacza. O ile klasyczna antropologia kładzie nacisk na długotrwałe uczestnictwo w środowisku, o tyle w badaniach projektowych częściej stosuje się ograniczone czasowo formy obserwacji, wywiady kontekstowe i analizę praktyk. Linden Ball i Thomas Ormerod, rozpatrując zastosowania etnografii w projektowaniu, podkreślali, że etnografia stosowana może zasadnie różnić się od tradycyjnych badań antropologicznych, o ile zachowana zostanie odpowiednia świadomość metodologiczna. Nie wolno zatem utożsamiać krótkiego wywiadu z pełnym badaniem etnograficznym ani traktować pojedynczej obserwacji jako wystarczającej podstawy do generalizowania wniosków na całą populację.

Dla dojrzałego procesu projektowego kluczowa jest triangulacja metod, czyli zestawianie różnych sposobów pozyskiwania informacji o tym samym problemie. Wywiad ujawnia deklarowane cele i

interpretacje odbiorców, obserwacja pozwala badać rzeczywisty przebieg działania, dane administracyjne obrazują częstotliwość i strukturę zdarzeń, a eksperyment lub pilotaż dostarczają wiedzy o skutkach proponowanych zmian. Każda z tych metod ma swoje ograniczenia.

Deklaracje bywają obciążone błędami pamięci lub chęcią uzyskania społecznej aprobaty, obserwacja może modyfikować zachowanie uczestników, dane administracyjne często pomijają istotne aspekty doświadczenia, a wyniki eksperymentów nie zawsze dają się uogólnić na inne warunki. Zestawienie tych metod nie gwarantuje automatycznie znalezienia jednej prawdy, ale pozwala dostrzec niezgodności, które przy pojedynczym źródle danych pozostałyby niewidoczne. Szczególnie wartościowe są sytuacje, w których uczestnicy deklarują określoną potrzebę, lecz ich rzeczywiste zachowania wskazują na istnienie dodatkowych ograniczeń. W takim przypadku nie należy uznawać deklaracji za fałszywe, lecz poszukiwać wyjaśnienia rozbieżności między intencją, działaniem a warunkami jego wykonania.

Projektowanie odpowiedzialne wymaga analizy relacji między narzędziem a realnymi możliwościami użytkownika

Kluczowe staje się tutaj pojęcie afordancji, wywodzące się z psychologii ekologicznej Jamesa Gibsona i rozwijane w naukach o projektowaniu przez Donalda Normana. Afordancje to możliwości działania wynikające z relacji między właściwościami środowiska a zdolnościami konkretnego organizmu lub użytkownika. Funkcjonalność przedmiotu nie wynika zatem wyłącznie z jego fizycznej konstrukcji; równie istotna jest zdolność człowieka do rozpoznania i wykorzystania dostępnych opcji. Ten sam element otoczenia może być użytecznym narzędziem dla jednej osoby, a przeszkodą dla drugiej, jeśli różnią się one kompetencjami, sprawnością fizyczną lub warunkami pracy.

W projektowaniu interfejsów nie wystarczy więc zapewnienie samej funkcjonalności – należy stworzyć warunki, w których użytkownik zrozumie, że dana funkcja istnieje i wie, jak z niej skorzystać. Rozwiązanie techniczne może posiadać wszystkie wymagane możliwości, a mimo to pozostać praktycznie niedostępne, jeśli jego konstrukcja wymaga wiedzy lub sposobu działania obcego grupie odbiorców. Prowadzi to do rozpoznania wielowymiarowości dostępności: produkt może być dostępny fizycznie, lecz pozostawać niedostępny ekonomicznie.

Usługa oferowana formalnie wszystkim może w praktyce wymagać kompetencji cyfrowych, czasu lub zasobów językowych, których część osób nie posiada. Procedura poprawna prawnie może

okazać się zbyt złożona dla kogoś w sytuacji silnego stresu, obciążenia opiekuńczego albo ograniczonej sprawności. Właśnie dlatego projektowanie podmiotowe wymaga odejścia od modelu abstrakcyjnego użytkownika, który dysponuje pełną sprawnością, nieograniczonym czasem i intuicyjnie rozpoznaje wszystkie reguły systemu. Rzeczywista populacja odbiorców jest zróżnicowana, a projektowanie w oparciu o doświadczenia grupy najbardziej uprzywilejowanej prowadzi do systematycznego wykluczania osób funkcjonujących w innych warunkach.

Współczesnym wyrazem tej intuicji jest projektowanie skoncentrowane na człowieku (human-centred design), którego zasady ujęto m.in. w normie ISO 9241-210:2019 dotyczącej ergonomii interakcji człowieka z systemami. Norma ta podkreśla wagę rozpoznawania użytkowników, zadań i środowisk, angażowania odbiorców w proces projektowania oraz iteracyjnego doskonalenia rozwiązań poprzez ewaluację. Istotne jest również traktowanie doświadczenia użytkownika jako całości i wykorzystanie interdyscyplinarnych kompetencji zespołu. Formalne zastosowanie normy nie gwarantuje jednak automatycznie wysokiej jakości; odpowiedzialne projektowanie wymaga systematycznego badania relacji między właściwościami narzędzia a realnymi możliwościami osób, które mają z niego korzystać. Human-centred design nie może być jednak zredukowany do maksymalizacji indywidualnej wygody, gdyż systemy społeczne i techniczne obejmują wiele grup interesariuszy. Aplikacja mobilna wygodna dla klienta może nadmiernie obciążać osoby realizujące usługę. Platforma handlowa skracająca czas zakupu może jednocześnie przekształcać rozkład ryzyka gospodarczego pomiędzy przedsiębiorcą, pracownikiem i konsumentem. System organizacji pracy zwiększający wydajność procesu może z kolei ograniczać autonomię zawodową oraz zdolność pracowników do wpływania na warunki wykonywania zadań.

Projektowanie systemowe zamiast optymalizacji wygody użytkownika

Konieczne staje się zatem rozróżnienie między odbiorcą bezpośrednim, podmiotem wykonującym pracę, dysponentem zasobów a osobami ponoszącymi pośrednie konsekwencje interwencji. Ocenę projektową należy prowadzić nie tylko z perspektywy osoby korzystającej z produktu, lecz w ramach szerszego systemu zależności, w którym on funkcjonuje. Przykładem takiej wielostronności jest projektowanie usług publicznych. Obywatel może oczekiwać szybkiego rozstrzygnięcia sprawy, urzędnik odpowiednich narzędzi i jasnych procedur, kierownictwo instytucji zgodności z budżetem, organ nadzorczy przestrzegania standardów prawnych, a wspólnota publiczna sprawiedliwego i efektywnego wykorzystania zasobów. Żadna z tych perspektyw nie stanowi automatycznie pełnej reprezentacji dobra publicznego. Szybkość obsługi jest wartością istotną, ale nie może

bezwarunkowo zastępować prawidłowości rozstrzygnięcia. Wygoda pracownika może zwiększać jakość i trwałość pracy, lecz nie przesądza o zasadności procedury. Ograniczenie kosztów administracyjnych pozwala na lepsze wykorzystanie środków publicznych, ale nie uzasadnia naruszania gwarancji prawnych.

Projektowanie wymaga stworzenia architektury, w której odmienne cele podlegają rzetelnemu porównaniu, a konflikty między nimi nie są ukrywane pod pojęciem abstrakcyjnej wygody użytkownika. W naukach o usługach kluczowe znaczenie ma tutaj koncepcja service blueprinting, rozwijana przez G. Lynn Shostack (m.in. w artykule Designing Services That Deliver z 1984 roku).

Podejście to pozwala przedstawić proces świadczenia usługi z uwzględnieniem czynności widocznych dla odbiorcy oraz działań organizacji wykonywanych poza bezpośrednim kontaktem z klientem. Jego wartość polega na rozpoznawaniu zależności między doświadczeniem użytkownika a strukturą procesów, zasobów i odpowiedzialności, których klient zazwyczaj nie obserwuje. Usługa może wydawać się prosta z perspektywy odbiorcy, choć jej wykonanie wymaga koordynacji wielu komórek organizacyjnych. Może być też skomplikowana dla klienta, mimo że trudności wynikają wyłącznie z wewnętrznej organizacji instytucji. Poprawa doświadczenia użytkownika wymaga więc nie tylko modyfikacji interfejsu, ale często przekształcenia niewidocznej infrastruktury świadczenia usługi. Praktyczna empatia w projektowaniu usług oznacza w tej perspektywie zdolność rozpoznawania miejsc, w których człowiek ponosi koszty wynikające z organizacyjnej konstrukcji procesu, choć nie są one konieczne do realizacji celu.

Odbiorca może być zmuszony do wielokrotnego przekazywania tych samych informacji, ponieważ jednostki organizacyjne nie mają mechanizmów wymiany danych. Może ponosić koszt czasowy oczekiwania na potwierdzenie czynności, której wynik jest już dostępny w innym elemencie systemu. Może doświadczać niepewności co do przebiegu postępowania, gdyż instytucja nie podaje jasnych informacji o odpowiedzialności i terminach. Nie każdą taką trudność da się wyeliminować, zwłaszcza przy ograniczeniach prawnych lub technicznych. Jednak rozpoznanie kosztów przenoszonych na użytkownika pozwala zakwestionować przekonanie, że usługa jest skuteczna tylko dlatego, że wewnętrzny proces przebiega zgodnie z procedurą. Właśnie na tym poziomie antropologiczne rozumienie działania spotyka się z teorią kosztów transakcyjnych.

Korzystanie z usługi wymaga nie tylko poniesienia jej bezpośredniej ceny, ale również wyszukania informacji, porównania alternatyw, zapoznania się z warunkami, wypełnienia formalności oraz monitorowania zobowiązań. Część tych kosztów wynika z potrzeby ochrony praw stron, część zaś z nieefektywnej konstrukcji relacji instytucjonalnej. Szczególnie obciążające są one dla osób z ograniczonym czasem, kompetencjami informacyjnymi lub zasobami finansowymi. Projektant skupiony wyłącznie na nominalnej cenie lub formalnej dostępności może nie dostrzegać

rzeczywistych barier. W konsekwencji praktyczna empatia wymaga analizy kosztów ukrytych, gdyż to one często przesądzają o faktycznej dostępności rozwiązania bardziej niż jego oficjalna charakterystyka. Rozważania te prowadzą do konieczności rozpoznania relacji między empatią poznawczą a współtworzeniem rozwiązań przez osoby, których potrzeby są przedmiotem badania. Można bowiem szczegółowo obserwować człowieka i analizować jego zachowania, pozostawiając go jednocześnie całkowicie poza procesem decydowania o przyszłych warunkach działania.

Projektowanie partycypacyjne jako narzędzie demokratyzacji i sprawczości

W takim modelu użytkownik pozostaje jedynie źródłem danych, nie zyskując rzeczywistej sprawczości projektowej. Rozwiązanie może być trafne w świetle obserwowanych preferencji, a mimo to utrwalać nierównowagę władzy między projektantem a odbiorcą. Dotyczy to szczególnie systemów publicznych, organizacji społecznych i technologii w środowisku pracy, gdzie konstrukcja narzędzia bezpośrednio wpływa na autonomię jednostek, podział odpowiedzialności oraz możliwość dochodzenia własnych praw. W takich sytuacjach niezbędne staje się przejście od projektowania dla człowieka ku projektowaniu wspólnie z człowiekiem.

W rozwijaniu tej perspektywy istotną rolę odegrała skandynawska tradycja projektowania partycypacyjnego, ewoluująca wraz z przemianami technologicznymi i społecznymi w miejscu pracy. Szczególnym przykładem był projekt UTOPIA z lat osiemdziesiątych XX wieku, realizowany przez badaczy we współpracy z pracownikami przemysłu graficznego i organizacjami związkowymi. Jego celem nie było samo pozyskiwanie informacji o preferencjach użytkowników nowych technologii, lecz stworzenie przestrzeni do rzeczywistego uczestnictwa pracowników w projektowaniu narzędzi kształtujących charakter ich pracy. Koncepcja ta wyrastała z przekonania, że decyzje technologiczne nie są neutralnymi rozstrzygnięciami inżynieryjnymi – mogą one bowiem zmieniać wymagane kwalifikacje, strukturę kontroli nad procesem oraz relacje siły w organizacji. W tym ujęciu partycypacja przestaje być jedynie metodą poprawy funkcjonalności produktu, a staje się instrument demokratyzacji procesu projektowego.

Kluczowym aspektem skandynawskiej tradycji jest podważenie przekonania, że ekspert techniczny posiada wyłączną kompetencję do określania postaci rozwiązania. Pracownik dysponuje bowiem wiedzą sytuacyjną dotyczącą wykonywanych czynności, praktycznych ograniczeń i nieformalnych sposobów radzenia sobie z problemami, które często pozostają niewidoczne w dokumentacji projektowej. Jednocześnie ma on uzasadniony interes w sposobie organizacji przyszłej pracy, gdyż konsekwencje wdrożenia technologii oddziałują bezpośrednio na jego kompetencje, bezpieczeństwo

i autonomię. Włączenie użytkowników do procesu projektowego zwiększa zatem zarówno jakość informacji, jak i legitymizację wprowadzanych zmian.

Nie oznacza to jednak, że każda decyzja technologiczna musi być podejmowana jednomyślnie lub że każdy uczestnik dysponuje taką samą wiedzą specjalistyczną. Wskazuje to raczej na potrzebę ustanowienia procedur umożliwiających rzeczywisty dialog między kompetencjami technicznymi a doświadczeniem zawodowym, przy zachowaniu przejrzystego podziału odpowiedzialności za ostateczne rozstrzygnięcia.

Współtworzenie jako realne poszerzenie sprawczości odbiorców

Współczesne rozwinięcie tej perspektywy przedstawili Elizabeth Sanders i Pieter Jan Stappers w artykule Co-creation and the New Landscapes of Design z 2008 roku (czasopismo CoDesign). Autorzy analizują ewolucję od projektowania skoncentrowanego na użytkowniku w stronę współtworzenia, w którym osoby dotychczas traktowane głównie jako obiekty badań stają się aktywnymi uczestnikami rozwijania koncepcji i rozwiązań. Zmiana ta redefiniuje role projektanta, badacza i użytkownika – projektant przestaje być jedynym autorem konstrukcji, a wiedza uczestników staje się zasobem twórczym.

Nie oznacza to jednak zniesienia potrzeby specjalistycznych kompetencji projektowych. Współtworzenie wymaga raczej stworzenia warunków, które pozwolą wykorzystać odmienne rodzaje wiedzy w procesie pozostającym metodologicznie uporządkowanym. Z perspektywy rozwiązywania problemów kluczowe staje się rozróżnienie między konsultacją a realnym współdecydowaniem. Konsultacja często sprowadza się do pozyskiwania opinii, które projektant interpretuje i wykorzystuje według własnego uznania. Współtworzenie natomiast zakłada bezpośredni udział zainteresowanych osób w definiowaniu problemu, poszukiwaniu alternatyw, testowaniu rozwiązań i określaniu kryteriów sukcesu. Różnica ta nie musi mieć charakteru absolutnego; formy partycypacji mogą przybierać różne konfiguracje, a zakres kompetencji uczestników zależy od specyfiki przedsięwzięcia.

Kluczowe pozostaje jednak ujawnienie rzeczywistego wpływu odbiorców na podejmowane decyzje. Jeśli uczestnicy zostają zaproszeni do procesu jedynie po to, by potwierdzić wcześniej wybraną koncepcję, partycypacja może pełnić funkcję legitymizacyjną, nie zwiększając w rzeczywistości ich sprawczości. Jeżeli natomiast ich doświadczenia i propozycje realnie zmieniają podstawowe

założenia projektu, proces staje się instrumentem uczenia się organizacji oraz bardziej odpowiedzialnego rozdziału kompetencji poznawczych.

Wątek ten koresponduje z klasyczną typologią partycypacji obywatelskiej Sherry Arnstein z 1969 roku (A Ladder of Citizen Participation). Arnstein rozróżnia poziomy uczestnictwa o odmiennym zakresie realnego wpływu na decyzje, ostrzegając przed wykorzystywaniem pozornych konsultacji do utrwalania istniejących relacji władzy. Jej analiza pozostaje ważnym narzędziem krytycznym, choć nie każda sytuacja projektowa wymaga identycznego modelu współdecydowania. W systemach regulowanych prawnie niektóre decyzje muszą pozostać w kompetencji konkretnego organu, a ekspercka odpowiedzialność za bezpieczeństwo nie zawsze może zostać przeniesiona na uczestników. Istotne jest jednak, aby rzeczywisty zakres udziału był jasno określony i by procedura nie budowała fałszywego przekonania o wpływie, którego instytucja nie zamierza dopuścić. Partycypacja nie jest bowiem tylko instrumentem pozyskiwania danych, lecz także relację zobowiązaniową, w której oczekiwania uczestników powinny odpowiadać rzeczywistym możliwościom oddziaływania na rezultat.

Projektowanie dla sprawczości a sterowanie zachowaniem

Podmiotowy charakter projektowania można pogłębić, odwołując się do teorii autodeterminacji Edwarda Deciego i Richarda Ryana, sformułowanej m.in. w pracy z 2000 roku pt. „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”. Autorzy rozwijają w niej koncepcję podstawowych potrzeb psychologicznych – autonomii, kompetencji i relacyjności – wskazując na kluczową rolę warunków społecznych w kształtowaniu jakości ludzkiej motywacji. Autonomia nie oznacza tu jedynie braku zewnętrznych przymusów, lecz doświadczenie działania zgodnego z własnymi, uznawanymi za istotne motywacjami.

Kompetencja wiąże się ze zdolnością do skutecznego oddziaływania na otoczenie, natomiast relacyjność z poczuciem więzi i przynależności społecznej. Istotne jest tu rozróżnienie rodzajów motywacji zewnętrznej: działanie wynikające z obowiązku nie musi być bowiem całkowicie obce własnym wartościom. Człowiek może uwewnętrznić sens konkretnego celu i realizować go w sposób względnie autonomiczny, nawet jeśli cel ten wynika z norm społecznych czy zawodowych. Z perspektywy praktycznej empatii teoria autodeterminacji pozwala odróżnić projektowanie zachowań od projektowania warunków sprzyjających sprawczości. System może skutecznie nakłaniać użytkownika do określonych czynności, ale nie oznacza to automatycznie wzrostu jego autonomii, kompetencji czy jakości relacji.

Aplikacja edukacyjna może stosować nagrody i komunikaty motywacyjne, by zwiększyć częstotliwość nauki, jednak jej rzeczywista wartość zależy od tego, czy wspiera rozwój wiedzy, samodzielność i poczucie wpływu ucznia na proces edukacji. Podobnie system zarządzania pracą może poprawić terminowość zadań poprzez intensywny monitoring, jednocześnie ograniczając decyzyjność i pogarszając doświadczenie zawodowe. Z kolei program zdrowotny może zwiększyć dyscyplinę w stosowaniu zaleceń, lecz skutki psychologiczne będą odmienne w zależności od tego, czy uczestnik rozumie sens tych działań i uznaje je za zgodne z własnymi celami.

Odpowiedzialne projektowanie powinno zatem oceniać nie tylko wywołane zachowanie, ale przede wszystkim jakość motywacji i warunki sprawczości. Rozróżnienie to nabiera szczególnego znaczenia w systemach algorytmicznego zarządzania pracą, gdzie oprogramowanie przydziela zadania, monitoruje czas, tworzy rankingi i oblicza wynagrodzenia. Choć z technicznego punktu widzenia funkcje te usprawniają koordynację zasobów, ich społeczne konsekwencje zależą od tego, czy pracownik rozumie reguły przydziału zadań, może zakwestionować błędny wynik i ma realny wpływ na warunki swojej pracy.

W badaniach nad godnością pracy w warunkach zarządzania algorytmicznego podejście oparte na rzeczywistych możliwościach działania służy właśnie do rozpoznawania różnicy między formalnym istnieniem określonych uprawnień a faktyczną zdolnością ich urzeczywistniania. Wzrost technicznej efektywności nie musi bowiem prowadzić do poprawy położenia człowieka, jeśli jednocześnie zwiększa jego zależność od nieprzejrzystych reguł decyzyjnych. Perspektywę tę można powiązać z filozofią Amartyi Sena i Marthy Nussbaum, która w kontekście projektowania przesuwa punkt ciężkości z formalnej dostępności zasobów na rzeczywiste możliwości prowadzenia życia uznawanego za wartościowe.

Rzeczywista dostępność wymaga kompetencji i troski

Produkt może cechować się wysoką jakością techniczną i przystępną ceną, a mimo to nie zwiększać praktycznej wolności określonej grupy, jeśli jego użytkowanie wymaga kompetencji, których osoby te nie posiadają, lub odbywa się w środowisku niedostosowanym do ich potrzeb. Podobnie instytucja może formalnie zapewniać jednakowy zakres usług wszystkim obywatelom, lecz ich rzeczywista dostępność pozostaje odmienna ze względu na wiek, stan zdrowia, sytuację materialną czy strukturę obowiązków opiekuńczych.

Podejście oparte na możliwościach wymaga zatem badania procesu przekształcania zasobów w realne działania. To właśnie w tej przestrzeni ujawniają się bariery niewidoczne w standardowych modelach funkcjonalności i dostępności formalnej. Praktyczna empatia nie może zatem ograniczać

się do pytania o to, czego użytkownik pragnie, gdyż rzeczywiste potrzeby są nierozerwalnie związane z warunkami umożliwiającymi dokonywanie samodzielnych wyborów. Człowiek może deklarować zadowolenie z usługi, nie znając dostępnych alternatyw lub nie posiadając środków, by z nich skorzystać. Może akceptować określoną niedogodność, uznając ją za immanentną cechę instytucji, choć zmiana procedury pozwoliłaby ją wyeliminować. Może również wyrażać preferencje sprzeczne z własnymi długoterminowymi interesami, zwłaszcza w warunkach silnej presji społecznej i asymetrii informacji. Nie oznacza to jednak, że ekspert powinien automatycznie zastępować osąd użytkownika własną oceną dobra, co prowadziłoby do paternalizmu. Oznacza to raczej, że projektowanie powinno tworzyć warunki pozwalające człowiekowi uzyskać informacje, rozpoznać alternatywy i samodzielnie podjąć decyzję, zamiast ograniczać się do maksymalizowania jego natychmiastowej aprobaty.

Kluczowe znaczenie ma tutaj filozofia etyki troski, a szczególnie ujęcie Joan Tronto, która w pracy Moral Boundaries z 1993 roku przedstawiła troskę jako złożoną praktykę społeczną i moralną. Wraz z Berenice Fisher wyróżniła ona aspekty obejmujące rozpoznawanie potrzeby troski, podejmowanie odpowiedzialności, rzeczywiste wykonywanie czynności opiekuńczych oraz reakcję osoby, której ta troska dotyczy. Z tych etapów wyprowadziła wartości moralne: uważność, odpowiedzialność, kompetencję i responsywność. Istotne jest, że troska nie wyczerpuje się w życzliwej intencji czy emocjonalnym współodczuwaniu; wymaga ona konkretnych umiejętności i wrażliwości na to, jak rezultat działania jest doświadczany przez odbiorcę. Można szczerze pragnąć dobra drugiej osoby, a mimo to postępować w sposób niekompetentny, narzucający lub nieuwzględniający jej rzeczywistego położenia. Etyka Tronto pozwala zatem odróżnić deklarowaną empatię od odpowiedzialnej praktyki projektowej.

Od empatii do odpowiedzialności: granica między wsparciem a manipulacją

Uważność wymaga dostrzeżenia rzeczywistej potrzeby, odpowiedzialność – ustalenia, kto powinien podjąć działanie, kompetencja zaś zdolności do wykonania zadania w sposób właściwy, a responsywność uwzględnienia reakcji osoby, której sytuację zamierzano poprawić. Szczególnie niebezpieczne byłoby zatrzymanie procesu na pierwszym etapie, polegającym jedynie na wyrażeniu zrozumienia dla problemu, bez zapewnienia środków do jego rzeczywistego ograniczenia. Organizacja może publikować komunikaty świadczące o wrażliwości na określone potrzeby, nie zmieniając przy tym procedur odpowiedzialnych za powstawanie trudności. Przedsiębiorstwo może prowadzić rozbudowane badania satysfakcji, lecz nie tworzyć mechanizmów pozwalających

wykorzystać uzyskane informacje do poprawy usług. Instytucja publiczna może deklarować troskę o osoby w szczególnie trudnym położeniu, jednocześnie utrzymując bariery proceduralne, które uniemożliwiają skuteczne korzystanie z należnego wsparcia.

W każdym przypadku moralna jakość działania zależy nie tylko od sposobu przedstawiania intencji, lecz także od rzeczywistych konsekwencji oraz od tego, czy odbiorca zachowuje możliwość wyrażania własnej oceny i kwestionowania przyjętego rozwiązania. Na tym tle kluczowa pozostaje granica pomiędzy troską a paternalizmem. Paternalizm może polegać na ograniczaniu autonomii człowieka z uzasadnieniem, że działanie służy jego dobru; ocena moralna takiej postawy zależy od zakresu ingerencji, rodzaju zagrożenia, zdolności decyzyjnej osoby oraz istnienia uzasadnionych obowiązków ochronnych. Nie można utożsamiać każdej interwencji wspierającej z paternalizmem, podobnie jak nie każda decyzja ograniczająca możliwość wyboru jest moralnie niedopuszczalna. W ochronie zdrowia istnieją sytuacje wymagające szczególnej ochrony osób niezdolnych do samodzielnego podejmowania decyzji, a w polityce publicznej część ograniczeń indywidualnych zachowań znajduje uzasadnienie w ochronie praw i bezpieczeństwa innych uczestników życia społecznego. Jednocześnie projektant nie powinien traktować własnej interpretacji interesu odbiorcy jako wystarczającej podstawy do eliminowania jego możliwości wyboru. Szczególne znaczenie posiada więc zasada proporcjonalności, zgodnie z którą ingerencja powinna być powiązana z rzeczywistym celem ochronnym, ograniczona do niezbędnego zakresu i uzasadniona wobec osób, których dotyczy.

Interesujące okazuje się zestawienie etyki troski z ekonomią behawioralną i koncepcją architektury wyboru, rozwijaną przez Richarda Thalera i Cassa Sunsteina. Sposób przedstawiania alternatyw, kolejność informacji, domyślne ustawienia i konstrukcja procedury mogą wpływać na prawdopodobieństwo podejmowania określonych decyzji, nawet gdy formalny zakres dostępnych możliwości pozostaje niezmieniony. Z perspektywy projektowania podobne instrumenty mogą ograniczać koszty poznawcze i ułatwiać korzystanie z rozwiązań rzeczywiście odpowiadających interesom użytkownika. Mogą jednak również służyć manipulacyjnemu kształtowaniu zachowań, jeśli projektant wykorzystuje niedoskonałości ludzkiego procesu decyzyjnego przede wszystkim dla osiągnięcia własnych korzyści. Kluczowe staje się zatem rozróżnienie pomiędzy tworzeniem warunków sprzyjających świadomemu wyborowi a konstruowaniem środowiska, w którym człowiek zostaje nakłoniony do działania sprzecznego z jego rozpoznanymi interesami poprzez wykorzystanie ograniczeń uwagi, pamięci i zdolności porównywania alternatyw.

Zagadnienie to staje się szczególnie istotne w projektowaniu usług cyfrowych, w których oprogramowanie może dostosowywać sposób prezentowania informacji do indywidualnych zachowań użytkownika. System może wykorzystywać dane dotyczące wcześniejszych decyzji, czasu

reakcji i preferencji, aby zwiększać skuteczność określonego komunikatu. Zdolność ta posiada wartość użytkową, jeśli służy zmniejszaniu obciążenia poznawczego, poprawie dostępności lub trafniejszemu dostosowaniu treści do rzeczywistych potrzeb. Staje się jednak problematyczna, gdy umożliwia wykorzystywanie szczególnych podatności odbiorcy, ukrywanie istotnych kosztów albo utrudnianie rezygnacji z usługi. W projektowaniu interfejsów podobne praktyki bywają określane mianem zwodniczych wzorców projektowych, przy czym ich kwalifikacja prawna zależy od konkretnych działań i obowiązujących regulacji.

Z perspektywy etyki projektowej zasadniczy problem polega na tym, że szczegółowa wiedza o człowieku może zostać wykorzystana zarówno do ochrony jego autonomii, jak i do jej ograniczania. Praktyczna empatia pozbawiona odpowiedniej architektury aksjologicznej może zatem stać się szczególnie skutecznym narzędziem instrumentalizacji.

Projektowanie sprawiedliwe poprzez inkluzywność i koncentrację

Krytykę tę rozwija koncepcja design justice, przedstawiona przez Sashę Costanza-Chock w książce Design Justice: Community-Led Practices to Build the Worlds We Need z 2020 roku. Podejście to zwraca uwagę na relacje między projektowaniem, władzą a nierównościami społecznymi, podkreślając znaczenie rzeczywistego uczestnictwa osób szczególnie dotkniętych konsekwencjami technologii i instytucji. W przeciwieństwie do metod ograniczających się do zwiększania użyteczności produktu dla abstrakcyjnego użytkownika, design justice stawia w centrum pytanie o rozkład korzyści, obciążeń oraz możliwości wpływania na sam proces tworzenia rozwiązania.

W tej perspektywie kluczowe jest rozpoznawanie grup, których doświadczenia mogą zostać pominięte przez standardowe metody badawcze lub założenia wpisane w istniejącą infrastrukturę techniczną. Znaczenie tego podejścia widać na przykładzie systemów identyfikacji, interfejsów administracyjnych i technologii wspomagających codzienne funkcjonowanie. Jeśli rozwiązanie zaprojektowano głównie w oparciu o doświadczenia osób o określonych właściwościach fizycznych, kompetencjach i zasobach społecznych, może ono nie uwzględniać potrzeb tych, którzy funkcjonują poza przyjętym standardem. Problem ten nie musi wynikać ze świadomej dyskryminacji projektanta; często jest efektem ograniczonego zbioru danych, specyfiki prototypów lub nieujawnionych założeń dotyczących tego, kim jest typowy użytkownik. Jednak brak zamiaru wykluczenia nie niweluje rzeczywistych konsekwencji. Dlatego odpowiedzialne projektowanie powinno obejmować identyfikację przypadków pozostających poza dominującym modelem

użytkowania oraz tworzenie warunków do rzetelnej oceny projektu przez osoby, których doświadczenia wcześniej pominięto.

W tym kontekście warto odnieść się do koncepcji Smallest Viable Audience (najmniejszej możliwej do utrzymania grupy odbiorców), rozwijanej przez Setha Godina. W interpretacji przedstawionej w książce jej podstawową funkcją jest ograniczanie pokusy projektowania dla wszystkich, która prowadzi do rozproszenia zasobów, osłabienia tożsamości przedsięwzięcia i podporządkowania decyzji dążeniu do powszechnej aprobaty. Godin argumentuje, że koncentracja na stosunkowo niewielkiej grupie pozwala stworzyć rozwiązanie lepiej odpowiadające jej potrzebom, a jednocześnie zapewniające podstawę trwałej działalności. W tekście The Smallest Viable Audience z 2022 roku przedstawia tę strategię jako sposób budowania jakości doświadczenia i większej wartości dla konkretnych ludzi, a nie jedynie jako etap poprzedzający ekspansję na masowy rynek. Koncepcja ta ma szczególne znaczenie przy ograniczonych zasobach, gdyż próba zaspokojenia wszystkich potrzeb może prowadzić do utraty celu i spadku skuteczności. Niewielka organizacja społeczna osiągnie większą wartość, koncentrując wysiłek na dobrze rozpoznanym problemie konkretnej grupy, niż prowadząc liczne działania o niskiej intensywności.

Przedsiębiorstwo rozwijające nową usługę może trafniej rozpoznawać sposób jej wykorzystania, jeśli początkowo współpracuje z odbiorcami o jasno określonych potrzebach. Podobnie projekt edukacyjny będzie skuteczniejszy, jeżeli zostanie dostosowany do konkretnego poziomu kompetencji i rzeczywistych ograniczeń uczestników, zamiast próbować odpowiedzieć na wszystkie możliwe wymagania jednocześnie. W każdym przypadku koncentracja stanowi instrument zwiększania zgodności między rozpoznanym problemem, dostępnymi zasobami a konstrukcją proponowanego rozwiązania.

Instytucjonalna sprawiedliwość ponad rynkową optymalizacją grup docelowych

Nie należy jednak bezwarunkowo przenosić tej zasady z działalności rynkowej na grunt instytucji publicznych i organizacji odpowiedzialnych za ochronę praw człowieka. Przedsiębiorstwo może zasadnie wybrać konkretną grupę klientów i opracować ofertę precyzyjnie odpowiadającą jej potrzebom, o ile działa w granicach prawa. Organ publiczny nie posiada natomiast analogicznej swobody arbitralnego wykluczania osób uprawnionych do korzystania z ustawowo określonych usług. Instytucja ochrony zdrowia nie powinna utożsamiać atrakcyjności obsługi wybranej grupy z prawem do pomijania pacjentów wymagających bardziej intensywnej pomocy, jeśli zakres jej obowiązków obejmuje również te osoby. Organizacja świadcząca usługi finansowane ze środków

publicznych musi uwzględniać wymogi równego traktowania, dostępności i prawidłowego wykorzystania zasobów. Koncepcja najmniejszej grupy odbiorców może być zatem użyteczna przy projektowaniu konkretnej interwencji lub pilotażu, jednak jej zastosowanie wymaga wyraźnego oddzielenia strategicznego ukierunkowania działań od niedopuszczalnego ograniczania praw osób pozostających poza przyjętą grupą.

Właśnie tutaj szczególnie wyraźnie ujawnia się konflikt pomiędzy logiką maksymalizacji użyteczności produktu a logiką sprawiedliwości instytucjonalnej. Projektant może osiągać wyższą skuteczność, koncentrując działania na osobach najbardziej zmotywowanych i posiadających zasoby umożliwiające szybkie wdrożenie oferowanego rozwiązania.

Jednak w programie społecznym taka selekcja może prowadzić do systematycznego pomijania osób w najtrudniejszym położeniu. Z perspektywy ekonomii efektywności wybór odbiorców o wysokim prawdopodobieństwie powodzenia poprawia raportowane rezultaty, lecz z punktu widzenia teorii sprawiedliwości nie musi on odpowiadać uzasadnionym priorytetom podziału zasobów.

Dlatego ocena właściwej grupy docelowej wymaga rozpoznania misji instytucji i obowiązujących zasad normatywnych. W działalności gospodarczej kluczowa może być trwałość relacji z klientem i zdolność finansowania rozwiązania, podczas gdy w polityce publicznej priorytet powinny mieć potrzeby osób, których rzeczywiste możliwości działania są najbardziej ograniczone.

Kluczowe jest tutaj odróżnienie segmentacji opisowej od segmentacji przyczynowej. Pierwsza polega na grupowaniu odbiorców według obserwowalnych właściwości, takich jak wiek, dochód, miejsce zamieszkania czy sposób korzystania z usługi. Druga zmierza do rozpoznawania mechanizmów powodujących, że określona interwencja przynosi odmienne rezultaty w różnych grupach. Wiek może być skorelowany z kompetencjami cyfrowymi, ale nie stanowi automatycznie wystarczającego wyjaśnienia różnic w korzystaniu z technologii. Dochód wpływa na dostępność usługi, lecz równie istotne mogą być warunki mieszkaniowe, obowiązki opiekuńcze czy infrastruktura.

Właściwa segmentacja projektowa powinna zatem dążyć do identyfikowania różnic mających rzeczywiste znaczenie dla funkcjonowania rozwiązania, a nie wyłącznie do tworzenia grup łatwych do przedstawienia w dokumentacji marketingowej. Podejście Jobs to Be Done może tu stanowić wartościowe uzupełnienie klasycznej segmentacji, gdyż kieruje uwagę ku sytuacjom i zadaniom, choć samo wymaga empirycznej weryfikacji przyjętych kategorii. Z perspektywy metodologicznej szczególnie użyteczne byłoby połączenie tych podejść z analizą heterogeniczności efektów interwencji. Zamiast zakładać identyczną skuteczność produktu dla wszystkich odbiorców, można badać, jakie właściwości sytuacji zwiększają lub zmniejszają prawdopodobieństwo uzyskania

pożądanego rezultatu. W programie edukacyjnym znaczenie może mieć poziom początkowych kompetencji, wsparcie domowe i motywacja uczestnika. W usłudze zdrowotnej istotna będzie charakterystyka choroby, współwystępowanie innych problemów zdrowotnych i możliwość kontynuowania leczenia poza placówką. W programie aktywizacji zawodowej kluczowe pozostają kompetencje, lokalny rynek pracy oraz możliwości łączenia zatrudnienia z obowiązkami rodzinnymi. Rozpoznanie takich zależności nie powinno jednak prowadzić do automatycznego ograniczania dostępu osobom, których sytuacja wymaga bardziej intensywnego wsparcia.

Przeciwnie – może ono umożliwiać tworzenie zróżnicowanych sposobów realizacji tego samego prawa albo celu społecznego.

Ryzyko wykluczenia i eksploatacji w procesach partycypacyjnych

Właściwa Praktyczna empatia wymaga rozpoznawania potrzeb osób, które nie uczestniczą w badaniach i konsultacjach. Użytkownicy najbardziej aktywni, pewni siebie i sprawni komunikacyjnie mogą mieć większy wpływ na proces projektowania niż osoby mniej widoczne, mimo że ich potrzeby są równie istotne. W badaniach projektowych prowadzi to często do selekcji uczestników chętnych do wyrażania opinii, dysponujących czasem i przyzwyczajonych do kontaktu z instytucjami. Z kolei osoby pracujące w nieregularnych godzinach, obciążone obowiązkami opiekuńczymi, z ograniczonymi zasobami językowymi lub negatywnymi doświadczeniami z administracją mogą pozostać niedostatecznie reprezentowane. W konsekwencji proces przedstawiany jako empatyczny i partycypacyjny może reprodukować istniejące nierówności, o ile nie stworzy się warunków umożliwiających realny udział grup trudniej dostępnych dla standardowych metod badawczych.

Kluczowe staje się zatem projektowanie samego procesu pozyskiwania wiedzy – od sposobu rekrutacji i formy komunikacji, przez czas spotkań, aż po możliwość wyrażania opinii bez konieczności posiadania specjalistycznych kompetencji. Równie istotne jest uwzględnienie kosztu uczestnictwa; udział w wywiadzie czy warsztacie wymaga bowiem czasu, przygotowania, a niekiedy ujawnienia trudnych doświadczeń osobistych.

Autor zauważa, że organizacja może czerpać znaczną wartość poznawczą z wiedzy uczestników, podczas gdy oni sami nie otrzymują proporcjonalnej korzyści ani realnego wpływu na rezultat. W określonych warunkach relacja ta może przyjmować charakter eksploatacyjny, szczególnie gdy dotyczy grup o ograniczonych zasobach, których doświadczenia są wykorzystywane do

projektowania komercyjnych rozwiązań. Odpowiedzialna metodologia powinna więc gwarantować świadomy udział, ochronę prywatności, możliwość rezygnacji oraz przejrzysty sposób prezentowania rezultatów przedsięwzięcia. Praktyczna empatia wymaga tutaj przejścia od przekonania, że badacz jedynie zdobywa wiedzę o innych ludziach, do uznania, że relacja badawcza sama tworzy określone zobowiązania moralne.

Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w projektowaniu rozwiązań opartych na danych osobowych i sztucznej inteligencji. Systemy te mogą pozyskiwać szczegółowe informacje o zachowaniach użytkowników, jednak sama zdolność ich analizowania nie gwarantuje, że osoby te rozumieją sposób wykorzystania danych, a samo rozwiązanie odpowiada ich rzeczywistym interesom. Wysoka dokładność predykcyjna może bowiem współistnieć z niskim poziomem przejrzystości procesu, ograniczoną możliwością zakwestionowania wyniku lub trudnością w rozpoznaniu długofalowych konsekwencji.

Model projektowania empatyczno-przyczynowego a odpowiedzialność instytucjonalna

W takim kontekście projektowanie odpowiedzialne wymaga połączenia wiedzy technicznej z analizą prawną, etyką ochrony prywatności i społecznym rozpoznaniem asymetrii informacji. Empatyczna interpretacja zachowania odbiorcy nie stanowi sama w sobie uprawnienia do dowolnego przetwarzania jego danych ani do podejmowania decyzji ingerujących w jego sytuację prawną. Szczególnego znaczenia nabiera tu rozróżnienie między trafnością przewidywania a legitymacją do wykorzystania tego przewidywania w określonym celu. Na poziomie praktyki organizacyjnej można na tej podstawie zaproponować model projektowania empatyczno-przyczynowego, łączący główne intuicje Godina, Christensena, Suchman i Tronto oraz współczesnej nauki o projektowaniu.

Jego podstawą jest rozpoznanie człowieka w konkretnym środowisku działania, z uwzględnieniem zarówno deklarowanych potrzeb, jak i rzeczywistych możliwości ich urzeczywistniania. Następnie konieczne jest określenie funkcji, jaką istniejące zachowania, produkty i procedury spełniają z perspektywy uczestników. Kolejny etap obejmuje identyfikację mechanizmów przyczynowych odpowiedzialnych za niezadowalający rezultat oraz zbadanie, czy proponowana interwencja może rzeczywiście zmienić ich działanie. Istotne pozostaje również ustalenie, kto poniesie koszty, kto posiada kompetencje do wdrożenia zmiany i czy sposób jej przeprowadzenia respektuje wymagania prawne oraz moralne. Wreszcie niezbędna staje się ewaluacja obejmująca zarówno rezultaty obiektywne, jak i rzeczywiste doświadczenia użytkowników, ze szczególnym uwzględnieniem

konsekwencji niezamierzonych. Model ten stanowi syntezę analityczną, a nie gotową teorię o empirycznie potwierdzonej uniwersalnej skuteczności.

W takim ujęciu należy rozróżnić trzy jakościowo odmienne rezultaty przedsięwzięcia projektowego. Pierwszy polega na poprawie właściwości samego narzędzia, drugi na zwiększeniu skuteczności realizacji zadania przez odbiorcę, trzeci natomiast na poszerzeniu rzeczywistej sprawczości. Aplikacja może działać szybciej i posiadać przejrzystszy interfejs – to poprawa narzędzia. Może umożliwiać użytkownikowi wykonanie czynności w krótszym czasie – co oznacza poprawę skuteczności zadaniowej. Może również zwiększać dostępność istotnych usług, ograniczać zależność od pośredników i umożliwiać podejmowanie samodzielnych decyzji, prowadząc do poszerzenia rzeczywistej sprawczości. Poziomy te są ze sobą powiązane, lecz nie wolno ich utożsamiać. Wysoka jakość techniczna może sprzyjać osiąganiu rezultatu społecznego, ale nie jest jego wystarczającym dowodem. Wartościowe rozwiązanie powinno być zatem oceniane przez pryzmat relacji między właściwościami narzędzia, skutecznością działania a zmianą możliwości człowieka. Z tego punktu widzenia przykład porannego koktajlu mlecznego ujawnia ogólną prawidłowość, którą można przenieść na grunt usług społecznych i instytucjonalnych.

Człowiek nie korzysta z rozwiązania w abstrakcyjnej przestrzeni, lecz w konkretnym czasie, miejscu i układzie zobowiązań. Pracownik poszukuje narzędzi pozwalających pogodzić wymagania organizacji z rzeczywistymi warunkami pracy. Rodzic korzystający z usług edukacyjnych może dążyć nie tylko do wysokich wyników dziecka, lecz również do zapewnienia mu bezpieczeństwa, rozwoju i odpowiednich relacji społecznych. Obywatel w procedurze administracyjnej może oczekiwać nie tylko formalnego rozstrzygnięcia, lecz także przewidywalności, zrozumiałych zasad i możliwości ochrony własnych interesów. W każdym przypadku właściwe rozpoznanie funkcji pozwala projektować rozwiązania odpowiadające rzeczywistemu zadaniu, ale nie eliminuje konieczności analizy szerszych konsekwencji społecznych i normatywnych.

Praktyczna empatia pozostaje zatem warunkiem trafniejszej diagnozy, lecz sama nie rozstrzyga o moralnej słuszności działania. Właśnie tutaj ujawnia się zasadnicze napięcie pomiędzy empatią a interesem organizacyjnym. Przedsiębiorstwo może doskonale rozumieć potrzeby klientów, a jednocześnie mieć ekonomiczne powody do promowania rozwiązań, które nie są dla nich najkorzystniejsze. Instytucja publiczna może dysponować rzetelną wiedzą o trudnościach obywateli, lecz pozostawać związana ograniczeniami budżetowymi i politycznymi, których nie potrafi samodzielnie usunąć. Organizacja społeczna może trafnie rozpoznawać problem grupy, a mimo to uzależniać sposób działania od wymagań finansujących ją podmiotów. Różnica między wiedzą o człowieku a gotowością działania na rzecz jego dobra staje się więc zasadniczym problemem teorii odpowiedzialności instytucjonalnej. Poznanie cudzych potrzeb nie gwarantuje, że

zostaną one uznane za priorytet, szczególnie gdy pozostają w konflikcie z interesami osób kontrolujących zasoby i procedury.

Skuteczne projektowanie wymaga zatem nie tylko metod badawczych, ale również analizy rozkładu władzy, mechanizmów reprezentacji i rzeczywistego wpływu odbiorców na decyzje. Nie oznacza to jednak, że interesy ekonomiczne i troska o człowieka są zawsze sprzeczne. W wielu przypadkach właściwe rozpoznanie potrzeb pozwala tworzyć produkty bardziej użyteczne, zwiększać trwałość relacji z klientami i ograniczać koszty wynikające z błędnie zaprojektowanych procesów. Dobrze skonstruowana usługa publiczna może równocześnie zwiększać satysfakcję obywateli i ograniczać nakład pracy administracyjnej, jeśli eliminuje zbędne czynności oraz błędy. Organizacja pracy uwzględniająca wiedzę i doświadczenie pracowników może poprawiać zarówno warunki zatrudnienia, jak i efektywność gospodarczą.

Odpowiedzialny kompromis i nowa definicja sukcesu

Należy jednak odróżnić sytuacje, w których istnieje realna możliwość osiągnięcia korzyści wzajemnych, od przypadków konfliktu dystrybucyjnego, gdzie poprawa położenia jednej grupy wiąże się z kosztami dla drugiej. Właśnie dlatego empatyczna diagnoza nie zastępuje negocjacji ani sprawiedliwej procedury rozstrzygania sporów. Może ona pogłębić wiedzę o interesach uczestników, lecz nie przesądza o sposobie ich uzgodnienia. W konsekwencji teoria praktycznej empatii musi zostać uzupełniona o pojęcie odpowiedzialnego kompromisu.

Kompromis nie powinien być utożsamiany z mechanicznym dzieleniem różnicy między przeciwstawnymi stanowiskami, gdyż mogą one wynikać z odmiennych informacji, nierównego dostępu do zasobów lub wartości, których nie da się dowolnie wymieniać. Właściwe uzgadnianie interesów wymaga rozpoznania rzeczywistych potrzeb, oddzielenia stanowiska negocjacyjnego od celu nadrzędnego oraz wyznaczenia granic, których przekroczenie naruszałoby prawa lub godność uczestników. Empatia pełni tu funkcję poznawczą – pozwala lepiej zrozumieć motywacje i obawy, ale nie stanowi samodzielnego kryterium sprawiedliwości. Decydent może doskonale rozumieć interesy wszystkich stron, a mimo to być zobowiązanym do wyboru, którego konsekwencje nie będą dla każdego równie korzystne. Kluczowa staje się wówczas przejrzystość uzasadnienia, proporcjonalność obciążeń oraz możliwość zakwestionowania rozstrzygnięcia.

Tak rozumiane projektowanie podmiotowe zasadniczo przekształca pojęcie sukcesu organizacyjnego. Sukces nie może być definiowany wyłącznie przez stopień realizacji projektu, wielkość nakładów czy liczbę osób objętych działaniem. Należy ustalić, czy rozwiązanie faktycznie odpowiada problemowi, który legł u jego podstaw, czy zwiększa sprawczość odbiorców i czy nie

przerzuca nieproporcjonalnych kosztów na osoby niemające wpływu na konstrukcję systemu. W tym ujęciu efektywność pozostaje istotna, lecz nie jest jedynym kryterium oceny. Produkt może być efektywny dla organizacji, a jednocześnie społecznie niewłaściwy, jeśli jego rezultaty osiągnięto kosztem naruszenia podstawowych uprawnień lub ograniczenia autonomii odbiorców.

Z drugiej strony rozwiązanie motywowane autentyczną troską może okazać się nieskuteczne, jeśli zabrakło odpowiedniego projektu i rzetelnej ewaluacji. Odpowiedzialne działanie wymaga zatem połączenia kompetencji, trafności poznawczej, efektywności i uzasadnienia aksjologicznego. Przedstawiona perspektywa pozwala interpretować rozwiązywanie problemów jako zadanie obejmujące jednocześnie rzeczywistość materialną, strukturę instytucjonalną i ludzkie doświadczenie. Człowiek może bowiem funkcjonować w systemie technicznie sprawnym, lecz społecznie nieprzejrzystym; w procedurze formalnie dostępnej, lecz praktycznie nieosiągalnej; lub w organizacji deklarującej podmiotowość pracowników, która nie daje im rzeczywistego wpływu na warunki pracy. W każdym z tych przypadków właściwe rozwiązanie wymaga nie tylko usunięcia bezpośredniej przeszkody, ale i zbadania, czy sposób działania systemu odpowiada wartościom, które stanowią uzasadnienie jego istnienia.

Empatia jako element dojrzałej racjonalności praktycznej i zarządzania konfliktem

Praktyczna empatia pełni tutaj funkcję pomostu między epistemologią projektowania a filozofią społeczną, umożliwiając przejście od opisu struktur i zachowań do rozpoznania ich znaczenia dla realnego życia człowieka. Nie należy jednak utożsamiać tak rozumianej empatii z obowiązkiem nieustannego dostosowywania działań do oczekiwań każdej osoby, której interesy są związane z przedsięwzięciem. Preferencje mogą być wzajemnie sprzeczne, oczekiwania mogą przekraczać dostępne zasoby, a część żądań może pozostawać niezgodna z obowiązującymi normami prawnymi i moralnymi. Organizacja realizująca jasno określoną misję nie musi rezygnować z własnych wartości tylko dlatego, że określona grupa odbiorców oczekuje odmiennego sposobu postępowania. Podobnie instytucja publiczna nie powinna utożsamiać troski o obywatela z przyznawaniem mu wszelkich świadczeń, niezależnie od przesłanek prawnych i obowiązków wobec pozostałych osób.

Dojrzała empatia wymaga rozumienia, lecz nie zawsze oznacza aprobatę; wymaga szacunku, ale nie znosi konieczności dokonywania uzasadnionych rozstrzygnięć. Praktyczne znaczenie tego rozróżnienia polega na możliwości prowadzenia działań stanowczych bez lekceważenia doświadczeń ludzi, których te decyzje dotyczą. Praktyczna empatia stanowi zatem nie tyle technikę wytwarzania społecznej aprobaty, ile metodologicznie i aksjologicznie uporządkowaną zdolność

rozpoznawania człowieka w rzeczywistych warunkach jego sprawczości. Jej wartość nie wynika z samej intensywności współodczuwania, lecz z połączenia uważnej obserwacji, poznawczej pokory, krytycznej weryfikacji hipotez, rzeczywistego uczestnictwa zainteresowanych osób i odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych decyzji. Projektant powinien być gotów zakwestionować własne przekonania o potrzebach odbiorców, ale także odróżnić potrzeby uzasadnione od oczekiwań niemożliwych do spełnienia lub sprzecznych z prawami innych. Organizacja powinna tworzyć mechanizmy pozwalające korzystać z wiedzy uczestników, zachowując jednocześnie zdolność podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Instytucja publiczna musi uwzględniać doświadczenie obywatela, lecz nie może zrezygnować z zasad legalności, równości i proporcjonalności.

W takim połączeniu empatia przestaje być jedynie kategorią psychologiczną, a staje się istotnym składnikiem dojrzałej racjonalności praktycznej. Ostatecznie rozwinięcie teorii Jobs to Be Done, antropologii działania usytuowanego, projektowania partycypacyjnego, teorii autodeterminacji, etyki troski i koncepcji rzeczywistych możliwości prowadzi autora książki do wniosku, że wartość rozwiązania nie może zostać trafnie określona bez zbadania relacji między zamierzonym celem, sytuacją odbiorcy a społecznymi warunkami urzeczywistniania rezultatu. Właściwy problem nie zawsze jest tym, który najłatwiej zmierzyć, a rzeczywista potrzeba człowieka nie musi odpowiadać produktowi, którego domaga się on w pierwszej deklaracji.

Skuteczna interwencja nie musi zatem polegać na zwiększaniu liczby dostępnych narzędzi; niekiedy wymaga ograniczenia złożoności procesu, przekształcenia reguł instytucjonalnych, zmiany podziału odpowiedzialności albo poszerzenia rzeczywistej autonomii użytkownika. Zdolność rozwiązywania problemów wymaga przejścia od technicznego doskonalenia artefaktów do odpowiedzialnego kształtowania warunków ludzkiego działania. W tym miejscu ujawnia się kolejny poziom uwikłania, którego sama empatia nie potrafi przezwyciężyć. Rozumienie potrzeb innych ludzi nie oznacza jeszcze zdolności pogodzenia ich interesów, podobnie jak trafna diagnoza systemowa nie gwarantuje akceptacji kosztów proponowanej zmiany. Przedsiębiorstwo może rozpoznawać oczekiwania klientów, pracowników i inwestorów, a mimo to pozostawać uczestnikiem rzeczywistego konfliktu dystrybucyjnego.

Instytucja publiczna może znać potrzeby różnych grup społecznych, lecz dysponować zasobami niewystarczającymi do jednoczesnego zaspokojenia wszystkich roszczeń. Organizacja obywatelska może posiadać uzasadnioną misję, ale napotykać opór podmiotów, których interesy albo przekonania są odmienne od jej celów.

W tych okolicznościach zdolność poznawczego przyjęcia cudzej perspektywy musi zostać uzupełniona o teorię negocjacji, konfliktu, legitymizacji i sprawiedliwego kompromisu. Dalsza

analiza prowadzi autora książki ku problemowi szczególnie trudnemu z punktu widzenia filozofii praktycznej i nauk społecznych: w jaki sposób podejmować wspólne działania w świecie, w którym ludzie posiadają odmienne wartości, zasoby, interesy i możliwości wpływu, a rozwiązanie uznawane za korzystne przez jedną grupę może wymagać rzeczywistych poświęceń od innej. Zagadnienie to wymaga zderzenia teorii negocjacji integracyjnych, koncepcji działania komunikacyjnego Jürgena Habermasa, teorii uznania Axela Honnetha, myśli Johna Rawlsa oraz ekonomicznych modeli konfliktu i współpracy. Dopiero na tym poziomie możliwe staje się odróżnienie kompromisu prowadzącego do twórczego przekształcenia systemu od kompromisu pozornego, w którym strony zachowują formalne porozumienie kosztem rezygnacji z wartości, których ochronie miało ono pierwotnie służyć.

> Czy zatem najwyższym stopniem wtajemniczenia projektanta jest moment, w którym uświadamia sobie on, że najdoskonalsze narzędzie może okazać się bezużyteczne, jeśli nie idzie w parze z demokratyzacją dostępu do władzy i zasobów? Pozostaje pytanie, czy w świecie rządzonym przez algorytmiczną optymalizację jesteśmy jeszcze zdolni do projektowania rozwiązań, które zamiast sterować naszymi zachowaniami, realnie poszerzają naszą wolność. Być może prawdziwy sukces nie leży w stworzeniu produktu idealnego, lecz w odwadze zawarcia sprawiedliwego kompromisu tam, gdzie empatia spotyka się z twardym konfliktem interesów.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i były dyrektor biznesowy, znany ze swojej wpływowej pracy w dziedzinie marketingu, przywództwa i zachowań organizacyjnych. Po ukończeniu studiów na Uniwersytecie Tufts i Stanford Graduate School of Business, Godin założył Yoyodyne, pioniera cyfrowego marketingu bezpośredniego, który został przejęty przez Yahoo! w 1998 roku, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później założył platformy edukacyjne altMBA i Akimbo. Godin zrewolucjonizował teorię marketingu, wprowadzając takie koncepcje, jak „marketing za przyzwoleniem" – argumentując, że skuteczna promocja musi być przewidywalna, spersonalizowana i trafna – oraz filozofię „fioletowej krowy" kładącą nacisk na wyjątkowość. Opublikował ponad dwadzieścia bestsellerów i został wprowadzony zarówno do Galerii Sław Marketingu Bezpośredniego, jak i Galerii Sław Marketingu.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and former business executive renowned for his influential work in marketing, leadership, and organizational behavior. After earning degrees from Tufts University and the Stanford Graduate School of Business, Godin founded Yoyodyne, an early pioneer in digital direct marketing that was acquired by Yahoo! in 1998, where he subsequently served as vice president of direct marketing. He later founded the altMBA and Akimbo educational platforms. Godin revolutionized marketing theory by introducing concepts such as 'permission marketing'—arguing that effective promotion must be anticipated, personal, and relevant—and the 'purple cow' philosophy emphasizing remarkability. He has published more than twenty bestselling books and has been inducted into both the Direct Marketing Hall of Fame and the Marketing Hall of Fame.

Akimbo

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

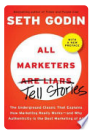
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



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

Seth Godin

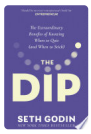
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "The Innovator's Solution, with a New Foreword"

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor

2024 | Harvard Business Press | ISBN: 9781647826796



[8] "Disruptive Innovation: The Christensen Collection (The Innovator's Dilemma, The Innovator's Solution, The Innovator's DNA, and Harvard Business Review article "How Will You Measure Your Life?") (4 Items)"

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Jeff Dyer, Hal Gregersen

2011 | Harvard Business Press | ISBN: 9781422189986



[9] "Plans and Situated Actions"

Lucy Suchman

Cambridge University Press | ISBN: 9780521337397



[10] "Things that make us smart"

Donald Norman

Basic Books | ISBN: 9780201626957



[11] "The Design of Everyday Things"

Donald Norman

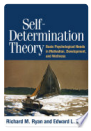
Hachette UK | ISBN: 9780465072996



[12] "Innovate To Elevate: Cultivating A Culture Of Creative Solutions"

Nora Elizabeth Sanders

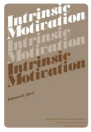
Karl Duggan



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

Edward Deci

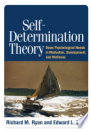
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[14] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

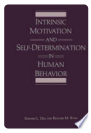
Springer



[15] "self-determination theory"

Edward Deci

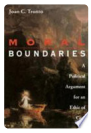
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



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

Richard Ryan

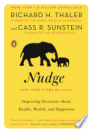
Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



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

Joan Tronto

Psychology Press | ISBN: 9780415906425



[18] "Nudge"

Richard Thaler

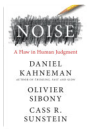
Penguin | ISBN: 9781101655092



[19] "Misbehaving"

Richard Thaler

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393246773



[20] "Noise: A Flaw in Human Judgment"

Cass Sunstein

Little, Brown Spark | ISBN: 9780316451383



[21] "Too Much Information"

Cass Sunstein

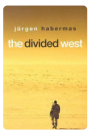
MIT Press | ISBN: 9780262543910



[22] "Design Justice"

Sasha Costanza-Chock

MIT Press | ISBN: 9780262356879



[23] "The Divided West"

Jürgen Habermas

2006 | Polity | ISBN: 9780745635187



[24] "The Past as Future"

Jürgen Habermas

1994 | U of Nebraska Press | ISBN: 9780803272668



[25] "Protestbewegung und Hochschulreform"

Jürgen Habermas

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Get Real"

Paul Bloom

2026 | Empathy and Artificial Intelligence | DOI: 10.1017/9781009639057.010

Źródło

[2] "Empathy and Its Discontents"

Paul Bloom

2017 | Trends in Cognitive Sciences | DOI: 10.1016/j.tics.2016.11.004

Źródło

[3] **"Empathy, Schmempathy: Response to Zaki"**

Paul Bloom

2017 | Trends in Cognitive Sciences | DOI: 10.1016/j.tics.2016.12.003

Źródło

[4] **"Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management"**

Taddy Hall

2006 | Journal of Advertising Research | DOI: 10.2501/s0021849906000389

Źródło

[5] **"The Online Advertising Playbook: Proven Strategies and Tested Tactics from the Advertising Research Foundation"**

Joseph T. Plummer, Steve Rappaport, Taddy Hall, Robert Barocci

2007 | John Wiley & Sons, Inc. eBooks

Źródło

[6] **"THE GLOBALIZATION OF MARKETS"**

Theodore Levitt

1983

Źródło

[7] **"Marketing Intangible Products and Product Intangibles"**

Theodore Levitt

1981 | Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly | DOI: 10.1177/001088048102200209

Źródło

[8] **"After the Sale is Over..."**

Theodore Levitt

1983 | Harvard business review

Źródło

[9] **"Thinking About Management"**

Theodore Levitt

1990

Źródło

[10] "Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication"

Barry H. Kantowitz, Lucy A. Suchman

1990 | The American Journal of Psychology | DOI: 10.2307/1423221

Źródło

[11] "Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions"

Lucy A. Suchman

2006

Źródło

[12] "Plans and situated actions"

Lucy A. Suchman

1987

Źródło

[13] "Understanding computers and cognition: A new foundation for design"

Lucy A. Suchman

1987 | Artificial Intelligence | DOI: 10.1016/0004-3702(87)90024-5

Źródło

[14] "Physicians' Information Needs: Analysis of Questions Posed during Clinical Teaching"

Jerome A. Osheroff, Diana E. Forsythe, Bruce G. Buchanan, Richard A. Bankowitz, Barry H. Blumenfeld

1991 | Annals of Internal Medicine | DOI: 10.7326/0003-4819-114-7-576

Źródło

[15] "“It's Just a Matter of Common Sense”: Ethnography as Invisible Work"

Diana E. Forsythe

1999 | Computer Supported Cooperative Work (CSCW) | DOI: 10.1023/a:1008692231284

Źródło

[16] "Expanding the concept of medical information: An observational study of physicians' information needs"

Diana E. Forsythe, Bruce G. Buchanan, Jerome A. Osheroff, Randolph A. Miller

1992 | Computers and Biomedical Research | DOI: 10.1016/0010-4809(92)90020-b

Źródło

[17] "Using ethnography in the design of an explanation system"

Diana E. Forsythe

1995 | Expert Systems with Applications | DOI: 10.1016/0957-4174(94)e0032-p

Źródło

[18] "Spontaneous analogising in engineering design: a comparative analysis of experts and novices"

Linden J. Ball, Thomas Caton Ormerod, Nicola Morley

2004 | Design Studies | DOI: 10.1016/j.destud.2004.05.004

Źródło

[19] "Collaborative problem–solution co-evolution in creative design"

Stefan Wiltschnig, Bo T. Christensen, Linden J. Ball

2013 | Design Studies | DOI: 10.1016/j.destud.2013.01.002

Źródło

[20] "An Eye Movement Analysis of Web Page Usability"

Laura Cowen, Linden J. Ball, Judy Delin

2002 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4471-0105-5_19

Źródło

[21] "Putting ethnography to work: the case for a cognitive ethnography of design"

Linden J. Ball, Thomas Caton Ormerod

2000 | International Journal of Human-Computer Studies | DOI: 10.1006/ijhc.2000.0372

Źródło

[22] "Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review."

Ut Na Sio, Thomas Caton Ormerod

2009 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/a0014212

Źródło

[23] "Information processing and insight: A process model of performance on the nine-dot and related problems."

James N. MacGregor, Thomas Caton Ormerod, Edward P. Chronicle

2001 | Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition | DOI: 10.1037/0278-7393.27.1.176

Źródło

[24] "Dynamics and constraints in insight problem solving."

Thomas Caton Ormerod, James N. MacGregor, Edward P. Chronicle

2002 | Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition | DOI: 10.1037/0278-7393.28.4.791

Źródło

[25] "A Theoretical Field-Analysis of Automobile-Driving"

James J. Gibson, Laurence E. Crooks

1938 | The American Journal of Psychology | DOI: 10.2307/1416145

Źródło

[26] "The Design of Everyday Things"

Donald A. Norman

2016 | Vahlen eBooks | DOI: 10.15358/9783800648108

Źródło

[27] "Attention to Action: Willed and Automatic Control of Behavior"

Donald A. Norman, Tim Shallice

1986 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4757-0629-1_1

Źródło

[28] "User Centered System Design: New Perspectives on Human-computer Interaction"

Donald A. Norman, STEPHEN W. DRAPER

1986 | CRC Press eBooks | DOI: 10.1201/b15703

Źródło

[29] "On data-limited and resource-limited processes"

Donald A. Norman, Daniel G. Bobrow

1975 | Cognitive Psychology | DOI: 10.1016/0010-0285(75)90004-3

Źródło

[30] "Breaking Free from Product Marketing"

G. Lynn Shostack

1977 | Journal of Marketing | DOI: 10.1177/002224297704100219

Źródło

[31] "Designing services that deliver"

G. Lynn Shostack

1984 | Harvard business review

Źródło

[32] "How to Design a Service"

G. Lynn Shostack

1982 | European Journal of Marketing | DOI: 10.1108/eum0000000004799

Źródło

[33] "Service Positioning through Structural Change"

G. Lynn Shostack

1987 | Journal of Marketing | DOI: 10.1177/002224298705100103

Źródło

[34] "Co-creation and the new landscapes of design"

Elizabeth Sanders, Pieter Jan Stappers

2008 | CoDesign | DOI: 10.1080/15710880701875068

Źródło

[35] "Contextmapping: experiences from practice"

Froukje Sleeswijk Visser, Pieter Jan Stappers, Remko van der Lugt, Elizabeth Sanders

2005 | CoDesign | DOI: 10.1080/15710880500135987

Źródło

[36] "From user-centered to participatory design approaches"

Elizabeth Sanders

2002 | CRC Press eBooks | DOI: 10.1201/9780203301302-8

Źródło

[37] "A framework for organizing the tools and techniques of participatory design"

Elizabeth Sanders, Eva Brandt, Thomas M. Binder

2010 | Participatory Design Conference | DOI: 10.1145/1900441.1900476

Źródło

[38] "From designing to co-designing to collective dreaming: three slices in time"

Liz Sanders, Pieter Jan Stappers

2014 | interactions | DOI: 10.1145/2670616

Źródło

[39] **"Research through Design"**

Pieter Jan Stappers, Elisa Giaccardi

2017

Źródło

[40] **"A Perspective from Osteopathic Medical Schools"**

Sherry R. Arnstein, Lawrence U. Haspel

1994 | Milbank Quarterly | DOI: 10.2307/3350366

Źródło

[41] **"A Working Model for Public Participation"**

Sherry R. Arnstein

1975 | Public Administration Review | DOI: 10.2307/975206

Źródło

[42] **"EFFECTIVE CITIZEN PARTICIPATION IN TRANSPORTATION PLANNING, VOLUME I, COMMUNITY INVOLVEMENT PROCESSES"**

D. Jordan, S. Arnstein, J. Gray, E. Metcalf, W. Torrey

1976

Źródło

[43] **"The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior"**

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

2000 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1104_01

Źródło

[44] **"Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior"**

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

1985 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7

Źródło

[45] **"Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions"**

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2000 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1006/ceps.1999.1020

Źródło

[46] "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

[47] "The Idea of Justice"

Amartya Kumar Sen

2009 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/9780674054578

Źródło

[48] "Commodities and Capabilities"

Dan Usher, Amartya Kumar Sen

1987 | Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d économique | DOI: 10.2307/135247

Źródło

[49] "Well-Being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984"

Amartya Kumar Sen

1985 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2026184

Źródło

[50] "Utilitarianism and Beyond"

Amartya Kumar Sen

1982 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511611964

Źródło

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

Martha C. Nussbaum

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

Źródło

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

Martha C. Nussbaum

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

Źródło

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

Martha C. Nussbaum

2003 | Feminist Economics | DOI: 10.1080/1354570022000077926

Źródło

[54] **"Responsibility for Justice"**

Iris Marion Young, Martha C. Nussbaum

2011 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195392388.001.0001

Źródło

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

Joan C. Tronto

1993

Źródło

[56] **"Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice"**

Joan C. Tronto

2013 | Project Muse (Johns Hopkins University) | DOI: 10.18574/9780814770450

Źródło

[57] **"Beyond Gender Difference to a Theory of Care"**

Joan C. Tronto

1987 | Signs | DOI: 10.1086/494360

Źródło

[58] **"Defining Care"**

Joan C. Tronto

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

Źródło

[59] **"Words from the Wise: An Interview with Richard Thaler"**

R. Thaler

2020

Źródło

[60] **"The Law of Group Polarization"**

Cass Robert Sunstein

2002 | Journal of Political Philosophy | DOI: 10.1111/1467-9760.00148

Źródło

[61] "Laws of Fear: Beyond the Precautionary Principle"

Cass Robert Sunstein

2005 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511790850

Źródło

[62] "Three Normative Models of Democracy"

Jürgen Habermas

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315095455-16

Źródło

[63] "Beyond One-Dimensional Man"

Jürgen Habermas

2013 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203206607-12

Źródło

[64] "EXTACTS FROM THE THEORY OF COMMUNICATIVE ACTION, VOL. 2"

Jürgen Habermas

2005 | Edinburgh University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781474469654-028

Źródło

[65] "Remarks on the Concept of Communicative Action"

Jürgen Habermas

1985 | Social Action | DOI: 10.1007/978-94-009-5263-8_11

Źródło

[66] "The other of justice: Habermas and the ethical challenge of postmodernism"

Axel Honneth

2018 | Jürgen Habermas | DOI: 10.4324/9781315251288-5

Źródło

[67] "Communicative Action, Essays on Jurgen Habermas's "The Theory of Communicative Action""

Larry Ray, Axel Honneth, Hans Joas, Timothy W. Luke

1992 | The British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/591351

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: 80a166a2-2dbf-4a9f-9203-c6f5db8337a8