# Adaptacyjna architektura odpowiedzialności: analiza i krytyczny stress test koncepcji Jeffreya Bulgera w Design Ethics in Practice


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



**STRESZCZENIE / ABSTRACT**

Artykuł analizuje koncepcję Jeffreya Bulgera, traktując etykę praktyczną nie jako zbiór zasad, lecz jako wielowarstwową infrastrukturę translacyjną. Autor argumentuje, że moralna porażka wynika z przerw w procesie przejścia od intuicji do konkretnej decyzji i efektu społecznego. Wykorzystując teorię Jamesa Resta, tekst wskazuje na kluczową rolę percepcji moralnej jako warstwy sensorycznej systemu – bez niej narzędzia takie jak Duty Statement czy Fairness Report pozostają martwymi procedurami. Model Bulgera ma za zadanie przenosić racje moralne między różnymi stanami (od intuicji po kontrakt), tworząc system zdolny do uczenia się na błędach i zapobiegający eksternalizacji kosztów etycznych w organizacjach.

The article analyzes Jeffrey Bulger's concept, treating practical ethics not as a set of rules, but as a multi-layered translational infrastructure. The author argues that moral failure results from gaps in the process of moving from intuition to a concrete decision and social effect. Utilizing James Rest's theory, the text highlights the key role of moral perception as the sensory layer of the system—without it, tools such as Duty Statements or Fairness Reports remain dead procedures. Bulger's model is designed to transfer moral reasons between different states (from intuition to contract), creating a system capable of learning from mistakes and preventing the externalization of ethical costs within organizations.


Artykuł stawia tezę, że współczesna etyka praktyczna nie może opierać się wyłącznie na indywidualnym sumieniu projektanta ani na sztywnych kodeksach zasad, gdyż oba te

filary są zbyt zawodne w starciu ze złożonością organizacji i technologii. Autor proponuje przejście od „estetycznego moralizmu” – gdzie etyka jest jedynie wizerunkowym ornamentem – ku adaptacyjnej infrastrukturze odpowiedzialności. Jest to wielowarstwowy system translacyjny, który przekształca prywatne intencje w publicznie obronne decyzje poprzez sekwencyjny proces: od moralnej percepcji i normatywnego uzasadnienia (opartego na triadzie obowiązku, konsekwencji i sprawiedliwości), przez empiryczną weryfikację danych i pluralistyczną deliberację z interesariuszami, aż po proceduralną dokumentację i organizacyjne mechanizmy uczenia się na błędach. Kluczowym argumentem jest przekonanie, że etyka staje się realna dopiero wtedy, gdy posiada „moc wykonawczą” – czyli gdy konkretne racje moralne mają zdolność faktycznego zatrzymania lub zmiany projektu, a nie służą jedynie do retrospektywnego audytu winy. W tym ujęciu kompetencja etyczna systemu definiowana jest jako jego zdolność do ciągłej samokorekty i odporności na biurokratyzację.

**SŁOWA KLUCZOWE**

adaptacyjna architektura odpowiedzialności | Design Ethics in Practice | infrastruktura translacyjna | Jeffrey Bulger | moralna percepcja | double-loop learning | prawo wymaganej różnorodności Ashby'ego | policentryzm Elinor Ostrom | traceability etyczna | epistemologia stosowana | legitymizacja dyskursywna | moral sensitivity | proceduralna eksternalizacja uzasadnienia | governance etyczny

# Etyka praktyczna jako infrastruktura translacyjna

Wielowarstwowa architektura etyki praktycznej: od moralnej percepcji do instytucji zdolnej uczyć się na własnych błędach

Analiza prowadzi do wniosku, że etyki praktycznej nie można wiarygodnie sprowadzić ani do charakteru człowieka, ani do katalogu zasad, obliczania konsekwencji czy partycypacji, ani tym bardziej do formularza, komisji lub systemu sankcji. Każdy z tych elementów odpowiada bowiem na inny rodzaj zawodności.

Człowiek może nie dostrzec moralnego wymiaru sytuacji; może go zauważyć, lecz błędnie ocenić; może wiedzieć, co powinien zrobić, ale brakować mu motywacji lub odwagi do podjęcia decyzji. Może być zdecydowany działać odpowiedzialnie, lecz funkcjonować w organizacji, która karze takie zachowania. Z kolei organizacja może posiadać sprawne procedury, ale operować w otoczeniu kontraktowym premiującym eksternalizację kosztów; regulator zaś może stworzyć trafną normę, której system nie potrafi zaadaptować do nowej technologii.

Moralna porażka nie ma zatem jednego punktu zapalnego. Jest możliwa na każdym etapie przejścia: od momentu dostrzeżenia problemu aż po trwały efekt społeczny.

Koncepcję Bulgera najtrafniej interpretować nie jako kompletną teorię normatywną, która konkurowałaby bezpośrednio z Kantem, Millem, Rawlsem, etyką cnót czy troski, lecz jako projekt infrastruktury translacyjnej. Jej funkcją jest przenoszenie racji moralnych pomiędzy kolejnymi stanami: intuicja zostaje przekształcona w zobowiązanie, zobowiązanie w przewidywanie skutków, przewidywanie w analizę dystrybucji, analiza w dokument, dokument w przedmiot instytucjonalnego review, review w decyzję, a decyzja w specyfikację lub kontrakt. Późniejsze doświadczenie powinno natomiast powrócić do systemu jako informacja umożliwiająca korektę. Źródłowa notatka ujmuje tę logikę poprzez współzależność Duty, Consequence i Justice oraz zestaw instrumentów, które mają uniemożliwić pozostawienie etyki w sferze prywatnego przekonania.

Taki model można zrozumieć jeszcze precyzyjniej dzięki psychologii moralnej. James Rest, rozwijając neo-kohlbergowską teorię moralnego działania, zaproponował rozróżnienie czterech komponentów: wrażliwości moralnej, osądu moralnego, motywacji moralnej oraz charakteru (zdolności do wykonania działania).

Współczesne badania wciąż wykorzystują ten schemat do analizy etyki profesjonalnej, gdyż wskazuje on, że rozumowanie normatywne jest jedynie jednym ogniwem szerszego procesu. Człowiek musi najpierw rozpoznać moralny wymiar sytuacji, następnie dokonać oceny, potem nadać wartościom moralnym odpowiednią wagę względem interesu własnego i innych celów, a na końcu dysponować kompetencją, wytrwałością lub odwagą pozwalającą przejść od zamiaru do czynu. Perspektywa Resta pozwala dostrzec kluczową właściwość modelu Bulgera: jego instrumenty zaczynają pracę przede wszystkim od drugiego komponentu – uzasadnienia sądu – lecz nie mogą działać bez pierwszego.

Duty Statement niczego nie naprawi, jeśli projektant nie zauważy, że sposób zbierania danych użytkowników w ogóle stanowi problem autonomii. Fairness Report pozostanie formalnie pusty, jeżeli żaden uczestnik nie dostrzeże pominiętej grupy, której ciężary powinny zostać zmapowane. Materials Ethics Worksheet nie ujawni problemu pracy przymusowej lub toksyczności, jeśli

łańcuch dostaw został wcześniej pojęciowo zredukowany do ceny, dostępności i deklaracji producenta.

## Wielowarstwowy model od percepcji do dowodów

Moralna percepcja nie jest więc miękkim preludium do "prawdziwej" etyki, lecz stanowi jej warstwę sensoryczną. W tym ujęciu początkowo krytykowana empatia odzyskuje właściwe miejsce: nie może być ona ostatecznym werdyktem, ale może służyć jako jeden z detektorów moralnego znaczenia. Etyka troski, fenomenologiczna uwaga, doświadczenie użytkownika, etnograficzna obserwacja, analiza stakeholderów oraz moral imagination pełnią funkcję rozszerzania pola tego, co w ogóle zostaje zauważone. Literatura dotycząca edukacji etycznej wskazuje podobnie – moral sensitivity polega m.in. na umiejętności dostrzeżenia odpowiedzialności w sytuacjach złożonych i niejednoznacznych, zanim jeszcze zapadnie właściwe normatywne rozstrzygnięcie. Bulgerowska krytyka empatii powinna być zatem rozumiana nie jako odrzucenie moralnego czucia, lecz jako odrzucenie jego monopolu. Pierwszą warstwą całościowego modelu staje się zatem moralna percepcja: zdolność identyfikowania tego, kto może zostać skrzywdzony, jakie relacje zależności istnieją, gdzie występuje asymetria władzy, jaki byt lub interes pozostaje niewidoczny oraz czy problem techniczny nie maskuje w istocie problemu moralnego. Wrażliwość moralna nie jest jednak cechą wyłącznie indywidualną; organizacja również posiada swoiste "zmysły".

Jeżeli instytucja nie gromadzi skarg, nie bada doświadczeń osób opuszczających system, nie dysponuje informacjami o podwykonawcach, nie mierzy skutków ekologicznych lub nie chroni dissentu, jej percepcja pozostaje ograniczona niezależnie od prywatnej wrażliwości pracowników. Można zatem mówić o organizacyjnej architekturze uwagi moralnej: strukturze decydującej o tym, jakie fakty w ogóle mogą wejść do systemu. Drugą warstwę tworzy gramatyka normatywna i to właśnie tutaj źródłowa Triada Bulgera zachowuje centralne znaczenie. Duty pyta o granice dopuszczalnej instrumentalizacji, Consequence o przewidywalne następstwa, a Justice o dystrybucję korzyści i obciążeń. Konstrukcja ta podkreśla, że filary te nie są trzema niezależnymi checklistami: obowiązek bez uwzględnienia konsekwencji staje się sztywnym moralizmem, analiza konsekwencji bez sprawiedliwości może legitymizować optymalizację kosztem najsłabszych, natomiast sprawiedliwość oderwana od granic obowiązku traci zakotwiczenie. Właśnie jako minimalna gramatyka kontroli triada wydaje się mocniejsza niż w roli pretensji do kompletnej filozofii moralnej. Jej wartość można dodatkowo wzmocnić perspektywą Deweya.

Dewey sprzeciwiał się redukowaniu moralności do jednego nadrzędnego źródła racji; traktował teleologiczne dobro, obowiązek oraz ocenę charakteru jako odrębne źródła informacji moralnej,

których napięcia nie da się raz na zawsze usunąć poprzez podporządkowanie dwóch z nich trzeciemu. W jego pragmatycznej filozofii normy powinny działać jako narzędzia moralnego inquiry, umożliwiające wydobywanie relewantnych faktów i testowanie sądów w doświadczeniu. Współgra to zaskakująco dobrze z Bulgerowską metaforą konstrukcji: triada nie musi być metafizycznym fundamentem świata moralnego, aby służyć jako stabilny aparat zadawania różnych klas pytań, których nie wolno wzajemnie redukować. Trzecia warstwa modelu ma charakter epistemiczny. Normatywna racja nie dostarcza bowiem automatycznie wiedzy o świecie. Z faktu, że pragniemy inkluzji, nie wynika, że konkretny projekt ją zwiększy; z obowiązku zmniejszenia emisji nie wynika, że deklarowany materiał rzeczywiście posiada lepszy pełny cykl życia; z chęci ochrony bezpieczeństwa nie wynika zaś, że system nadzoru osiągnie zamierzony rezultat.

Dlatego pomiędzy zasadą a decyzją musi istnieć aparat empiryczny: badanie mechanizmów przyczynowych, danych, alternatyw, prawdopodobieństwa, niepewności, odwracalności oraz możliwości pomyłki. W tym miejscu łączą się Consequences Ledger, Popperowska podatność na falsyfikację, LCA, risk assessment, foresight, pre-mortem, red teaming i monitoring ex post. Bulger wymaga, aby konsekwencje były opisywane przez wielkość, prawdopodobieństwo, czas trwania i odwracalność; przy specyfikacji materiałowej żąda natomiast jawnego rejestrowania luk w wiedzy i założeń, zamiast traktowania niepełnych danych jako zwolnienia z odpowiedzialności. Etyka praktyczna musi więc posiadać nie tylko teorię wartości, ale również epistemologię stosowaną: reguły określające, kiedy dowód jest wystarczający, kiedy liczba wiarygodna, jak opisywać niepewność i jaki rezultat może podważyć wcześniejsze uzasadnienie.

## Legitymizacja dyskursywna i proceduralna przejrzystość uzasadnienia

Czwartą warstwą jest deliberacyjna legitymizacja. Nawet trafne dane i rozsądna teoria normatywna mogą pozostać paternalistyczne, jeśli wszystkie pytania, kryteria i wnioski definiuje pojedynczy ekspert. Istotną korektę wprowadza tutaj Habermasowska etyka dyskursu. W jej klasycznej formule zasada dyskursu zakłada, że ważność normy zależy od możliwości jej zaakceptowania przez wszystkich zainteresowanych jako uczestników praktycznego dyskursu. Z kolei zasada uniwersalizacji kładzie nacisk na akceptację przewidywalnych konsekwencji i skutków ubocznych powszechnego stosowania danej normy. Kluczowa różnica względem monologicznej próby zachowania bezstronności polega na tym, że perspektywa drugiego człowieka nie jest jedynie imaginowana przez decydenta, lecz zostaje realnie wprowadzona do dialogicznego procesu uzasadniania.

Nie oznacza to jednak, że każdy proces projektowy musi trwać aż do osiągnięcia powszechnego konsensusu. Habermasowski ideał jest wymagającym standardem krytycznym, a nie opisem rzeczywistych konsultacji. Jego siła tkwi w ujawnieniu, że same warunki dyskusji są elementem moralnego uzasadnienia, gdyż realne dyskursy bywają zniekształcane przez władzę, nierówności ekonomiczne, żargon ekspercki, brak czasu, asymetrię informacji czy ryzyko sankcji za sprzeciw. Formalna obecność interesariusza przy stole nie wystarcza; konieczne jest badanie capabilities uczestnictwa, możliwości zakwestionowania agendy oraz realnego wpływu krytyki.

W tym punkcie spotykają się koncepcje Habermasa, Rawlsa, Design Justice i capability approach, choć nie należy ich utożsamiać. Rawls dostarcza konstrukcji bezstronności i publicznego uzasadnienia politycznego, Habermas eksponuje dialogiczny charakter legitymizacji, Design Justice pyta o faktyczną władzę definiowania problemu, a Sen nakazuje badać realną zdolność wykorzystania formalnego prawa do udziału. Wielowarstwowy model nie musi rozstrzygać, która z tych teorii ma pierwszeństwo. Powinien natomiast uznać, że decyzja dotycząca innych ludzi nie jest epistemicznie kompletna, jeśli ich perspektywa została wyłącznie odtworzona przez osobę sprawującą władzę.

Piąta warstwa to proceduralna eksternalizacja uzasadnienia, w której najbardziej charakterystyczna jest metoda Bulgera. Duty Statement, Consequences Ledger, Fairness Report, Public Reason Memo, Materials Ethics Worksheet oraz pozostałe artefakty mają na celu przeniesienie rozumowania z nietrwałej pamięci jednostki do przestrzeni, w której może ono zostać odtworzone przez kogoś innego. U źródeł DEB ma on działać w rezydualnej przestrzeni decyzji po spełnieniu wymogów prawa i techniki, a kryteriami zatwierdzenia są: przejrzystość, proporcjonalność, sprawiedliwość, wykonalność wraz z kosztem alternatywnym oraz dokumentacja. Procedura stanowi zatem warstwę traceability moralnego rozumowania.

Jej funkcji nie należy jednak mylić z samym wytwarzaniem dobra; dokument nie staje się moralny tylko dlatego, że istnieje. Jego wartość polega na stworzeniu ogniwa między argumentem a możliwością kontroli. W systemach bezpieczeństwa traceability pozwala ustalić pochodzenie wymagań, zmian i błędów; analogicznie traceability etyczna umożliwia ustalenie, kto sformułował założenie, jakie dowody je wspierały, które alternatywy odrzucono oraz kto zgłosił sprzeciw (dissent) i dlaczego mimo niego zatwierdzono rozwiązanie. W przypadku wystąpienia szkody organizacja może analizować proces generowania decyzji, zamiast jedynie wskazywać winnego po fakcie. Szósta warstwa to organizacyjna zdolność do wykonania racji – tutaj powracamy do dwóch późniejszych komponentów Resta: moral motivation oraz moral character/action.

# Moc wykonawcza i pętla uczenia się organizacji

Organizacja może dysponować trafnym uzasadnieniem, a mimo to nie zrealizować go pod presją kosztów, terminów, hierarchii lub lojalności. Na poziomie jednostkowym problemem stają się odwaga, wytrwałość i kompetencja. W skali organizacji analogiczną funkcję pełnią: ochrona dissentu, jasne przypisanie odpowiedzialności, uprawnienia do wstrzymania procesu, budżet na mitigację, niezależność review oraz brak kar za przekazywanie złych wiadomości. To właśnie tutaj ujawnia się ograniczenie etyki skoncentrowanej wyłącznie na cognition. Człowiek może poprawnie rozpoznać dylemat i wydać trafny osąd, by następnie postąpić wbrew niemu. Organizacja z kolei może posiadać bardzo kompetentny departament etyczny, którego rekomendacje przegrywają przy każdej kolizji z kwartalnym wynikiem.

Między wiedzą a działaniem istnieje warstwa mocy wykonawczej, bez której wcześniejsze elementy pozostają epistemicznie wartościowe, ale praktycznie bezsilne. Siódmą warstwę stanowi otoczenie instytucjonalne i bodźcowe, analizowane w poprzedniej części. Prawo, kontrakty, zamówienia, ubezpieczenia, odpowiedzialność, standardy zawodowe, system premii oraz warunki konkurencji tworzą zewnętrzne środowisko selekcyjne. Jeśli struktura ekonomiczna premiuje zachowania przeciwne do procedury etycznej, odpowiedzialność będzie stale wymagała heroizmu. Źródłowy Procurement Equity Appendix oraz Materials Ethics Worksheet wskazują na potrzebę przeniesienia sprawiedliwości do obszaru zamówień, łańcuchów dostaw i etapu poprzedzającego zawarcie kontraktu. Wielowarstwowy model rozszerza tę intuicję: etyczna racja musi mieć ścieżkę translacji do realnych praw, obowiązków, kosztów i kompetencji decyzyjnych. Ósmą i ostatnią warstwą nie jest jednak samo wykonanie, lecz uczenie się; bez niego wszystkie poprzednie elementy mogą z czasem skostnieć.

Dewey traktował sądy moralne jako narzędzia refleksyjnego inquiry, które powinny być korygowane w świetle skutków ich stosowania. Postęp moralny polegał dla niego między innymi na zdolności rewizji sądów pod wpływem szerszych następstw praktyki. Bulgerowski continuing review opiera się na analogicznej logice instytucjonalnej: projekt ma wracać do oceny po zmianie technologii, pojawieniu się nowych szkód, nieskuteczności mitigacji lub zgłoszeniu problemu, a criteria review ma chronić system przed ethical drift. W tym kontekście szczególnie użyteczne staje się rozróżnienie Chrisa Argyrisa między single-loop a double-loop learning.

Klasyczny model uczenia organizacyjnego wskazuje, że organizacja może poprawiać działanie w granicach istniejących celów i reguł albo zakwestionować same reguły, założenia i kryteria, które doprowadziły do błędu. W etyce single-loop oznaczałoby na przykład zwiększenie częstotliwości konsultacji po tym, jak poprzednia okazała się nieskuteczna; double-loop nakazuje zapytać, czy

konsultacja w ogóle jest właściwym modelem w sytuacji wymagającej współdecydowania. Single-loop może ulepszyć Consequences Ledger, podczas gdy double-loop pyta, czy przyjęte domeny konsekwencji nie pomijają nowej klasy szkody. Właśnie double-loop ethics powinno być jednym z najważniejszych rezultatów dojrzałego DEB. Jeśli ta sama kategoria problemu pojawia się wielokrotnie, komisja nie powinna jedynie lepiej rozwiązywać kolejnych spraw, lecz zbadać, czy źródłem powtarzalności nie jest błędna polityka zakupowa, niewłaściwe kryterium, struktura organizacyjna albo sama definicja interesariusza. Dojrzała instytucja etyczna nie tylko poprawia odpowiedzi – potrafi odkryć, że przez lata zadawała niewłaściwe pytanie.

Tym samym analiza etyczna zbliża się do cybernetyki i teorii regulacji systemów.

## Różnorodność epistemiczna jako warunek skutecznej kontroli

Prawo wymaganej różnorodności Ashby'ego w uproszczonej formie wskazuje, że regulator musi dysponować dostateczną różnorodnością reakcji, aby skutecznie zarządzać systemem o odpowiednio złożonej strukturze stanów; streszcza to lapidarna formuła: "only variety can destroy variety". Choć nie należy mechanicznie przenosić matematycznej teorii cybernetycznej na grunt filozofii moralnej, analogia organizacyjna okazuje się niezwykle produktywna. Im bardziej heterogeniczny i nieprzewidywalny jest system oddziaływań, tym mniej wiarygodna staje się komisja oparta na jednym typie wiedzy, pojedynczym wskaźniku czy jednej formie reakcji. To podejście pozwala głębiej uzasadnić pluralistyczny skład DEB. Różnorodność kompetencji nie jest tu ozdobą reprezentacyjną, lecz realnym zwiększeniem epistemicznej variety regulatora. Technolog dostrzega wykonalność i mechanizm fizyczny, etyk strukturę normatywną, przedstawiciel społeczności żywe skutki, projektant alternatywne możliwości, a niezależny członek problem publicznej obronności racji. W tym ujęciu skład DEB stanowi rozkład epistemicznego obciążenia pomiędzy co najmniej kilka różnych ról. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy różnorodność formalna nie przekłada się na decyzyjną – na przykład gdy wszyscy członkowie pochodzą z tego samego kręgu społecznego lub gdy jedna specjalizacja dominuje w definiowaniu tego, co jest "realistyczne".

Perspektywa Ashby'ego pozwala również dostrzec niebezpieczeństwo stosowania zbyt prostej etyki wobec złożonych technologii. Jeśli system AI generuje tysiące zmiennych zachowań zależnie od kontekstu, pojedynczy wskaźnik "fairness" nie zapewni wymaganej różnorodności kontroli. Podobnie, jeśli globalny łańcuch dostaw przechodzi przez wiele jurysdykcji i warstw podwykonawców, jedna deklaracja producenta jest epistemicznie zbyt ubogim regulatorem. Z kolei

w przypadku projektu miejskiego, który wpływa jednocześnie na mobilność, ceny nieruchomości, zdrowie, środowisko i segregację przestrzenną, audyt wyłącznie techniczny nie posiada wystarczającej variety, by uchwycić pełne pole skutków. Nie jest to jednak postulat maksymalnej komplikacji; prawo wymaganej różnorodności nie stanowi pochwały biurokracji, lecz ostrzeżenia przed redukowaniem rzeczywistej złożoności poniżej poziomu, przy którym system kontroli przestaje być adekwatny. Dojrzałe governance powinno kompresować złożoność inteligentnie: stosując prostsze procedury do problemów prostych i wielodyscyplinarny review do kwestii wielowymiarowych, zachowując jednocześnie zdolność eskalacji w momencie odkrycia większej niż zakładano złożoności. Na poziomie makro podobną funkcję pełni policentryzm Elinor Ostrom.

Systemy policentryczne składają się z wielu formalnie niezależnych centrów decyzyjnych, które mogą ze sobą współpracować, konkurować, zawierać porozumienia i korzystać z mechanizmów rozwiązywania konfliktów. To, czy tworzą one chaos, czy spójny system, jest kwestią empiryczną, a nie logicznym następstwem samej wielości ośrodków. Etyka praktyczna może wykorzystać tę perspektywę, aby uniknąć marzenia o jednej superkomisji kontrolującej całość życia społecznego. Prawo, sąd, regulator techniczny, samorząd zawodowy, zamawiający publiczny, ubezpieczyciel, organizacja społeczna i DEB mogą tworzyć policentryczne środowisko odpowiedzialności – pod warunkiem że ich kompetencje się uzupełniają, istnieją kanały wymiany informacji, a żaden ośrodek nie posiada monopolu na definiowanie prawidłowości. Policentryzm zwiększa odporność systemu: błąd jednego ogniwa nie musi automatycznie unieważniać pozostałych. Może on jednak prowadzić do fragmentacji i regulatory arbitrage, jeśli podmiot zyska możliwość przenoszenia się do ośrodka o najniższych wymaganiach.

Podejście Ostrom nie jest zatem automatycznym argumentem za decentralizacją, lecz narzędziem badania relacji między centrami odpowiedzialności. Synteza myśli Resta, Deweya, Habermasa, Argyrisa, Ashby'ego, Ostrom i Bulgera ujawnia, że wielowarstwowa etyka nie powinna być postrzegana jako pionowa drabina, po której decyzja schodzi mechanicznie od wartości ku realizacji. Bardziej adekwatnym modelem jest układ sprzężonych warstw, pomiędzy którymi informacja przepływa w obu kierunkach.

## Dynamiczny system sprzężeń zwrotnych i taksonomia błędów

Dane empiryczne mogą zmienić normatywną ocenę. Protest interesariuszy bywa w stanie ujawnić nieznaną wcześniej konsekwencję, monitoring może doprowadzić do zmiany kryterium DEB, a kryzys kontraktowy obnażyć błędnie zaprojektowany bodziec. Również nowa teoria naukowa

potrafi zmienić sposób definiowania szkody. Każdy etap procesu generuje zatem informacje zdolne oddziaływać na etapy wcześniejsze.

W tym miejscu najpełniej odróżnić można etykę infrastrukturalną od klasycznego modelu "apply the principle". Ten prostszy model zakłada, że najpierw wybieramy zasadę, następnie przykładamy ją do faktów i otrzymujemy decyzję. Model infrastrukturalny uznaje natomiast, że same fakty są selekcjonowane przez sposoby percepcji, zasady wymagają reinterpretacji w obliczu nowych przypadków, a decyzje zmieniają świat, który z kolei dostarcza informacji modyfikujących wcześniejszą teorię. Jest to układ dynamiczny, bardziej zbliżony do nauki, governance i systemów uczących się niż do rozwiązywania szkolnego sylogizmu.

Dewey dostarcza temu modelowi kluczowego uzasadnienia filozoficznego. W jego ujęciu moralne inquiry powinno być otwarte na wiedzę z nauk, obyczajów, historii, prawa i doświadczenia społecznego, a normy muszą pozostawać korygowalne wobec nowych problemów. Jest to model radykalnie interdyscyplinarny, gdyż zakłada, że sama filozofia nie dostarczy danych niezbędnych do odpowiedzialnej decyzji. Filozofia może wyostrzyć kategorię obowiązku, lecz to epidemiologia dostarczy wiedzy o zdrowiu, ekonomia o bodźcach, psychologia o zachowaniu, socjologia o strukturach, inżynieria o awarii, ekologia o systemie przyrodniczym, a prawo o granicach kompetencji. Interdyscyplinarność nie jest tu ozdobą tekstu etycznego, lecz konsekwencją wieloprzyczynowości skutków moralnych. Jednocześnie generuje ona własny problem: poszczególne nauki operują odmiennymi metodami, kategoriami dowodu i pojęciami sukcesu. Ekonomista dostrzeże efektywność alokacyjną, psycholog dobrostan, prawnik zgodność z normą, urbanista funkcjonalność przestrzenną, ekolog integralność siedliska, a socjolog reprodukcję nierówności.

Nie istnieje neutralny metajęzyk, który automatycznie agregowałby wszystkie te perspektywy. Triada Bulgera może służyć jako wspólna rama translacji, lecz nie powinna spłaszczać specyfiki poszczególnych dyscyplin. Konsekwencje nie są bowiem jedną wielkością. Dowód toksykologiczny, doświadczenie upokorzenia, utrata kulturowego znaczenia miejsca czy wzrost emisji nie dają się sprowadzić do jednej kardynalnej skali. Etyka praktyczna musi zatem często prowadzić reasoned comparison without common metric – uzasadnione porównanie wartości niewspółmiernych. W takich sytuacjach proceduralna przejrzystość staje się ważniejsza niż pozorna matematyczna precyzja, ponieważ pozwala wykazać, jakiej hierarchii wartości użyto i jak duża moralna pozostałość pozostała po decyzji.

Wielowarstwowy model pozwala również zdiagnozować odmienne typy awarii. Błąd percepcji występuje wtedy, gdy problem moralny pozostaje niewidoczny. Błąd normatywny pojawia się, gdy zastosowana zasada jest nieadekwatna lub jedna wartość nieuprawnienie monopolizuje ocenę. Błąd

epistemiczny wynika z przedstawiania słabych danych jako wiedzy. Błąd deliberacyjny ma miejsce, gdy osoby dotknięte są pozbawione realnego głosu. Błąd proceduralny występuje, gdy racje nie zostają udokumentowane lub procedura staje się rytuałem. Błąd organizacyjny pojawia się, gdy trafna decyzja nie posiada mocy wykonawczej. Błąd instytucjonalny wynika z bodźców premiujących naruszanie zadeklarowanych wartości. Błąd uczenia się zachodzi wtedy, gdy powtarzające się porażki nie prowadzą do rewizji reguł.

Taka taksonomia jest istotna, ponieważ różne błędy wymagają różnych terapii. Dodatkowy formularz nie rozwiąże problemu braku moralnej wrażliwości, a szkolenie z empatii nie naprawi kontraktu premiującego niebezpieczną oszczędność. Więcej konsultacji nie zastąpi capability uczestniczenia, podobnie jak zwiększenie sankcji nie pomoże tam, gdzie organizacja nie potrafi wykryć naruszenia. Nowy kodeks nie poprawi systemu, który już posiada dobry kodeks, ale nie aktualizuje go po zmianach technologicznych. Właśnie tu interdyscyplinarna diagnoza chroni przed monokulturą interwencji.

## Kompetencja etyczna jako adaptacyjna infrastruktura uzasadnienia

Można sformułować syntetyczną definicję kompetencji etycznej, szerszą niż indywidualna zdolność rozumowania. Kompetencja etyczna systemu to zdolność do wykrywania moralnie relewantnych stanów świata, przekształcania ich w jawne racje normatywne, badania empirycznych przesłanek tych racji oraz konfrontowania decyzji z perspektywą osób dotkniętych skutkami. Obejmuje ona utrwalanie toku uzasadnienia, podejmowanie decyzji mimo konkurujących presji oraz modyfikowanie zarówno działań, jak i własnych reguł po uzyskaniu nowych informacji. Definicja ta odnosi się do człowieka, organizacji i instytucji, lecz nie utożsamia ich odpowiedzialności. Na tym tle szczególnie jasno widać, czym metoda Bulgera nie jest.

Nie jest ona dowodem na to, że każdą decyzję moralną można rozstrzygnąć za pomocą trzech kolumn. Nie stanowi teorii zastępującej etykę troski, cnoty, prawa, capabilities czy sprawiedliwość strukturalną. Nie jest algorytmem eliminującym pluralizm ani uniwersalnym modelem prawnym na wzór regulacji badań z udziałem ludzi. Jest propozycją, aby moralne rozumowanie pozostawiało instytucjonalny ślad wystarczająco trwały, by mogło zostać zakwestionowane, poprawione i powtórzone przez osoby inne niż jego pierwszy autor. W tym znaczeniu najsilniejszą metaforą książki Bulgera pozostaje "form follows justification". Ma ona oznaczać, że przed moralnym ornamentem potrzebujemy czytelnych ścieżek przenoszenia obciążeń: obowiązku, konsekwencji i sprawiedliwości, które zmieniają prywatną intencję w działanie publicznie obronne.

Po przeanalizowaniu wcześniejszych części metaforę tę można rozszerzyć. Forma instytucji również powinna podążać za uzasadnieniem. Jeśli twierdzimy, że głos słabszego jest ważny, musi istnieć struktura dająca mu realną możliwość wpływu. Jeśli uznajemy niepewność, zgoda powinna być warunkowa i odwracalna. Jeśli deklarujemy odpowiedzialny łańcuch dostaw, wymóg ten powinien znaleźć się w kontrakcie i systemie monitoringu. Jeśli twierdzimy, że uczymy się z błędów, system musi wykazywać realne zmiany kryteriów po niepowodzeniach. W przeciwnym razie organizacja powtarza na wyższym poziomie dokładnie ten błąd, od którego rozpoczął się artykuł. Smart Plaza deklarowała troskę, nie potrafiąc jednak wykazać proceduralnego prawa do ingerencji. Instytucja może analogicznie deklarować przejrzystość, sprawiedliwość, learning culture i stakeholder engagement, ale jeśli jej struktura decyzyjna nie odpowiada tym słowom, otrzymujemy instytucjonalny estetyczny moralizm. Organizacja zaczyna wówczas używać pojęć etycznych jako elementów wizerunku, tak samo jak projekt wykorzystywał język inkluzji jako element estetyczny. Wielowarstwowy model pozwala zatem rozszerzyć główną diagnozę Bulgera z obszaru designu na governance.

Język moralny bez sprzężenia z percepcją, dowodem, władzą, procedurą i bodźcem pozostaje słaby, niezależnie od tego, czy występuje w prezentacji studenta, raporcie ESG, kodeksie administracji, polityce AI czy strategii przedsiębiorstwa. Jednocześnie nie należy wpaść w przeciwną skrajność i uznać, że moralność da się całkowicie "zainżynierować". Żaden system bodźców, kontroli i review nie eliminuje potrzeby osobistego osądu. Prawo wymaganej różnorodności nie produkuje roztropności. DEB nie może przewidzieć każdego przypadku, a polityka procurement nie przewidzi wszystkich sposobów obchodzenia kryteriów. Recorded dissent może zostać napisany przez osobę pozbawioną odwagi do sprzeciwu w kluczowym momencie. Infrastruktura nie zastępuje moralnego podmiotu; zmniejsza jedynie liczbę sytuacji, w których cała odpowiedzialność zależy wyłącznie od jego heroizmu.

Odpowiedzialność praktyczna ma zatem strukturę współzależności. Charakter jednostki potrzebuje instytucji, lecz instytucja potrzebuje ludzi gotowych korzystać z jej mechanizmów uczciwie. Normy potrzebują danych, lecz dane wymagają norm, aby ustalić, które skutki są istotne. Deliberacja potrzebuje ekspertów, lecz eksperci potrzebują doświadczeń osób znajdujących się poza ich własnym modelem.

Procedura potrzebuje bodźców, jednak bodziec musi być ograniczany przez normy, aby nie przekształcić wszystkiego w optymalizację mierzalnej miary. System potrzebuje stabilności, lecz stabilność bez double-loop learning staje się rutynizacją. Współzależność pozwala zdefiniować model jako adaptacyjnej infrastruktury publicznego uzasadnienia. "Publicznego", ponieważ decyzje ingerujące w życie innych wymagają racji możliwych do wystawienia na krytykę. "Uzasadnienia",

ponieważ moralna legitymacja nie wynika z samego statusu eksperta ani intensywności jego przekonania.

## Adaptacyjna infrastruktura jako system odporny i samokorygujący

Mówimy o „infrastrukturze", ponieważ racje muszą zyskać konkretne artefakty, instytucje i kanały oddziaływania na realne decyzje. O „adaptacyjności" – gdyż ani wiedza empiryczna, ani warunki społeczne, ani właściwe kryteria nie są raz na zawsze zamknięte. Tak określony model pozwala rozróżnić rdzeń uniwersalny od narzędzi kontekstowych. Rdzeń ten nie polega na obowiązku stosowania formularza o nazwie Consequences Ledger czy powołania organu dokładnie nazwanego Design Ethics Board. Uniwersalny jest bardziej abstrakcyjny wymóg: osoba podejmująca decyzję o znaczących skutkach dla innych powinna być zdolna ujawnić granice swojego uprawnienia, przewidywane efekty, dystrybucję ciężarów, podstawę empiryczną, relewantne alternatywy, główne niepewności oraz sposób późniejszej korekty. Im większa jest jej władza nad innymi i im mniejsza odwracalność działania, tym większy ciężar tego uzasadnienia.

Kontekstowe są natomiast konkretne instrumenty. Szpital będzie potrzebował innej infrastruktury niż biuro projektowe; administracja innej niż platforma cyfrowa; miasto innej niż start-up; łańcuch dostaw minerałów innej niż szkoła. W jednym przypadku krytycznym artefaktem będzie świadoma zgoda, w innym ocena wpływu algorytmicznego, a jeszcze w innym EPD, analiza bezpieczeństwa procesowego, public hearing lub klauzula kontraktowa. Metoda powinna zachowywać funkcję przy zmienności formy.

Taki układ chroni Bulgera przed potencjalnym dogmatyzmem. Gdyby jego dokumenty uznano za święty zestaw narzędzi niezbędny w każdej sytuacji, proceduralizm zacząłby powielać dokładnie ten rodzaj formalizmu, który wcześniej krytykowaliśmy. Znacznie mocniejsze jest ujęcie funkcjonalne: każdy artefakt istnieje po to, by rozwiązać określony problem zawodności; jeśli w danej dziedzinie istnieje lepszy sposób osiągnięcia tej samej funkcji, etyka infrastrukturalna powinna pozwolić na jego użycie. Dojrzała metoda nie pyta więc: „czy wypełniłeś właściwy formularz?", lecz: „czy system posiadał wystarczające mechanizmy, aby moralnie istotna informacja została zauważona, oceniona, zakwestionowana, wykonana i zachowana do późniejszego uczenia się?". Ostatecznym sprawdzianem staje się nie dokument, lecz zdolność samokorekty całego układu.

System moralny odporny to nie taki, który nie popełnia błędów – takiego nie potrafimy zbudować. Jest nim system, w którym błąd ma szansę stać się widoczny, osoba wskazująca go nie zostaje

automatycznie wyciszona, decyzję można ponownie otworzyć, a wiedza z porażki modyfikuje późniejsze reguły. Odpowiedzialność jest tu bliska koncepcji resilience: nie obiecuje bezawaryjności, lecz zdolność zachowania istotnych funkcji i rekonstrukcji po zakłóceniu. Moralna resilience wymaga jednak czegoś więcej niż techniczna odporność; system musi potrafić rozpoznać, że to, co dla organizacji jest sprawnym funkcjonowaniem, dla innych może być szkodą. Nie wystarczy więc wrócić po kryzysie do poprzedniego equilibrium; czasem właśnie wcześniejsza równowaga była niesprawiedliwa.

Uczenie się powinno być zatem skierowane nie tylko ku większej stabilności, ale ku większej zdolności samokrytycznej. Właśnie double-loop learning, dissent, participatory critique i criteria review tworzą możliwość odróżnienia odporności od konserwowania patologii. Tak dochodzimy do granicy, za którą wielowarstwowy model może zostać oceniony jako całość. Jego wielką zaletą jest to, że nie uzależnia etyki od jednego heroicznego punktu.

Jeżeli jednostka czegoś nie zauważy, stakeholder może to ujawnić; jeśli stakeholder nie posiada wiedzy technicznej, ekspert może ją dostarczyć; jeśli ekspert jest stronniczy, pluralistyczny review może zakwestionować założenie; jeśli komisja się pomyli, continuing review może ponownie otworzyć sprawę; jeśli błąd powtarza się systematycznie, double-loop learning powinien zmienić kryterium lub instytucję. Słabością modelu jest natomiast koszt oraz ryzyko rozproszenia odpowiedzialności.

## Od redundancji kontroli do systemowej zdolności korekty

Im więcej warstw, tym łatwiej każdemu aktorowi uznać, że „ktoś inny to sprawdzi". Im większa liczba specjalistów, tym trudniejsza synteza. Nadmiar dokumentacji zwiększa ryzyko wystąpienia compliance ritual, a nadmiar konsultacji ułatwia stworzenie pozorów legitymacji. Wielowarstwowość sama w sobie nie jest wartością; musi pozostawać podporządkowana czytelnej odpowiedzialności za ostateczną decyzję. Stąd model wymaga dodatkowej zasady: redundancja kontroli nie może oznaczać redundancji odpowiedzialności. Wielu ludzi może sprawdzać projekt, lecz musi być jasne, kto posiada uprawnienie do ostatecznej decyzji, na jakiej podstawie ją podejmuje i za jakie elementy odpowiada. Polycentric governance nie może stać się polycentric irresponsibility.

Najpełniejszą syntezę można wyrazić nie jako listę formularzy, lecz jako cykl poznawczo-instytucjonalny. Świat dostarcza sygnału; moralna wrażliwość rozpoznaje w nim problem; teoria

normatywna nadaje mu znaczenie; nauka bada mechanizm i skalę; osoby dotknięte podważają punkt widzenia eksperta; procedura utrwala racje; instytucja ocenia i wykonuje decyzję; kontrakty i bodźce przekładają ją na praktykę; monitoring obserwuje rezultat, a organizacyjne uczenie się przekształca ten rezultat w nową wiedzę. Następnie cykl zaczyna się ponownie, lecz – jeśli system rzeczywiście się nauczył – nie w tym samym miejscu. Właśnie ten ruch od doświadczenia do korekty stanowi najgłębsze znaczenie etyki w praktyce. Etyka nie jest tu ani chwilą osobistego wzruszenia, ani abstrakcyjnym traktatem, ani formularzem zatwierdzenia. Jest zdolnością systemu do uzasadniania własnej władzy w sposób wystawiony na rzeczywistość, krytykę i możliwość zmiany.

Procedura rzeczywiście może zostać nazwana empatią uczynioną trwałą, ale tylko pod pewnymi istotnymi warunkami. Musi być również wiedzą uczynioną korygowalną, sprawiedliwością uczynioną instytucjonalnie widzialną, dissent uczynionym bezpiecznym, pamięcią uczynioną audytowalną i władzą uczynioną podatną na publiczne uzasadnienie. Dopiero połączenie tych funkcji pozwala mówić o moralnej infrastrukturze zamiast o administracji moralnymi symbolami.

Pozostaje ostatnia faza analizy. Po skonstruowaniu modelu należy powrócić do koncepcji Bulgera i ocenić ją według standardów, które sama pomogła stworzyć. Trzeba sprawdzić jej trafność filozoficzną, siłę empiryczną, możliwość instytucjonalnego wdrożenia, podatność na bureaucratic drift, relację do alternatywnych modeli oraz problemy legal transplant z bioetyki do designu. Należy rozstrzygnąć, czy zaproponowane instrumenty rzeczywiście mają szansę zmieniać decyzje, czy przede wszystkim zwiększają ich audytowalność. Końcowa ocena nie powinna być zatem celebracją autora, lecz stress testem samej procedury etycznej: metoda domagająca się falsyfikacyjnej pokory musi zgodzić się na zastosowanie tej pokory wobec własnych założeń. Najbardziej konsekwentnym sposobem potraktowania koncepcji Jeffreya W. Bulgera jest zatem zastosowanie jej podstawowego wymagania do niej samej.

## Wartość musi pozostawiać ślad decyzyjny

Jeżeli projekt traktujemy jako hipotezę wystawioną na korektę, to również infrastruktura etyczna powinna podlegać falsyfikacyjnej pokorze. Nie wystarczy zatem wykazać, że Design Ethics in Practice stanowi intelektualnie atrakcyjną odpowiedź na ubóstwo moralnego języka współczesnego projektowania. Należy zapytać, czy jej aparat prawidłowo diagnozuje źródła porażek etycznych, czy trzy zasady normatywne obejmują wystarczającą część pola moralnego i czy analogia z bioetyką może zostać legalnie oraz epistemologicznie przeniesiona na środowisko zbudowane. Warto rozważyć, czy Design Ethics Board nie powtórzy patologii komisji etycznych, czy dokumentacja

rzeczywiście zmienia decyzje, a nie tylko zwiększa ich audytowalność, oraz czy koszt całego systemu pozostaje proporcjonalny do poprawy jakości rozstrzygnięć.

Taki stress test jest tym bardziej zasadny, że książka ukazała się nakładem Routledge 17 sierpnia 2026 roku — zaledwie kilkanaście dni przed przygotowaniem niniejszej analizy. Nie ma zatem podstaw, by przedstawiać skuteczność zaproponowanego systemu jako empirycznie potwierdzoną przez wieloletnią praktykę instytucjonalną; mamy obecnie do czynienia z rozbudowaną propozycją teoretyczno-proceduralną, której wpływ musi zostać dopiero zbadany. Pierwszą i najtrudniejszą do zakwestionowania zaletą koncepcji Bulgera jest właściwe rozpoznanie luki translacyjnej między językiem wartości a mechanizmem decyzji. W wielu obszarach współczesnego governance problemem nie jest brak kodeksów wartości. Organizacje deklarują troskę, inkluzję, sustainability, human-centeredness, fairness, trustworthiness czy responsibility z łatwością, która jeszcze kilkadziesiąt lat temu byłaby niewyobrażalna.

Problem polega na tym, że sama deklaracja nie określa, kto ma obowiązek działać, jakie fakty świadczyć będą o sukcesie, jaki skutek zostanie uznany za porażkę, kto może zakwestionować decyzję oraz czy krytyka posiada realną zdolność zmiany projektu. W tym punkcie Bulger jest niezwykle przekonujący: Duty Statement, Consequences Ledger, Fairness Report, Materials Ethics Worksheet, Public Reason Memo i DEB tworzą aparat przeprowadzający moralne twierdzenie przez kolejne stopnie operacjonalizacji. Autor przedstawia tę infrastrukturę jako próbę przejścia od prywatnej intencji do jawnego, odtwarzalnego i podlegającego kontroli uzasadnienia, a triadę obowiązku, konsekwencji i sprawiedliwości jako wzajemnie zależną gramatykę decyzji. Metoda ta uderza w problem podobny do krytykowanego współcześnie "ethics washing": Gijs van Maanen wskazuje, że zasady etyczne mogą zostać przejęte przez dominujące organizacje jako forma legitymizacji, o ile pozostają odłączone od politycznej odpowiedzialności oraz zdolności zatrzymywania lub przekierowywania działania.

Odpowiedź Bulgera brzmi właściwie: wartość powinna pozostawiać ślad decyzyjny. Drugim atutem jest przesunięcie etyki z retrospektywnego osądzania winy w stronę governance ex ante. Jest to kluczowa różnica między systemem, który po katastrofie pyta „kto zawinił?”, a takim, który przed interwecją wymaga ujawnienia racji, alternatyw, przewidywanych szkód i dystrybucji ciężarów. W naukach o bezpieczeństwie, zarządzaniu ryzykiem i politykach publicznych oznacza to przejście od kultury reaktywnej do prewencyjnej. Znaczenie tego ruchu wykracza poza samo ograniczenie szkód, gdyż zmienia on epistemiczną sytuację organizacji. Uzasadnienie zapisane przed wynikiem pozwala później skonfrontować prognozę z rzeczywistością i ogranicza retrospektywną racjonalizację. Transparency Log, recorded dissent i continuing review budują dodatkowo rodzaj pamięci instytucjonalnej: pozwalają ustalić nie tylko, jaka decyzja zapadła, ale dlaczego uznano ją

za dopuszczalną, w jakich warunkach to nastąpiło i kto zgłaszał odmienne przewidywania. Materiał źródłowy konstruuje continuing review jako mechanizm powrotu do decyzji po zmianie technologii, wystąpieniu szkód, nieskuteczności środków łagodzących lub wpłynięciu formalnych skarg, natomiast okresowa rewizja kryteriów ma chronić system przed ethical drift. Rozwiązanie to jest metodologicznie bliskie Responsible Innovation, gdzie Stilgoe, Owen i Macnaghten definiują odpowiedzialność poprzez antycypację, refleksyjność, inkluzję oraz responsywność.

Trzecią zaletą jest fakt, że Bulger nie proponuje jednolitego poziomu kontroli dla wszystkich projektów. Exempt, Expedited oraz Full Board Review wprowadzają ideę proporcjonalnej proceduralizacji, czyli skalowania rygoru do zakresu, trwałości i dystrybucji możliwych skutków. Jest to istotne, gdyż każda etyka instytucjonalna konkuruje o ograniczone zasoby poznawcze, organizacyjne i czasowe. Jeśli komisja z równą intensywnością bada tymczasową instalację studencką i infrastrukturę danych obejmującą miliony ludzi, nie wykazuje się większą etyką, lecz błędnie alokuje uwagę. Proporcjonalność pozwala zatem zbliżyć model do risk-based regulation, bounded rationality i naukowej refleksji nad wartością informacji. Z punktu widzenia teorii organizacji stanowi to znaczący postęp wobec moralnego maksymalizmu, utożsamiającego liczbę kontroli z poziomem odpowiedzialności. Jednocześnie właśnie w miejscu największej innowacyjności pojawia się pierwsze poważne ograniczenie.

## Ograniczenia analogii bioetycznej w designie

Bulger dokonuje transplantacji proceduralnej z bioetyki do designu, jednak obie domeny nie są instytucjonalnie izomorficzne. Badanie biomedyczne z udziałem człowieka opiera się na relatywnie jasnych strukturach: ma identyfikowalnego badacza, konkretny protokół, określoną populację uczestników, interwencję oraz instytucję zdolną formalnie zatrzymać proces. Projektowanie przestrzeni publicznej, mieszkalnictwa, systemów mobilności czy infrastruktury cyfrowej angażuje natomiast setki autorów i wielu właścicieli; cechuje się zmiennością funkcji, wieloletnim horyzontem skutków oraz obecnością użytkowników, którzy w znaczeniu regulacyjnym nie są „uczestnikami badania". Brakuje tu również prostego odpowiednika świadomej zgody w skali życia miejskiego. Mieszkaniec nie podpisuje zgody na każdy element urbanistyki, a obywatel nie może wykonać opt-out z funkcjonowania infrastruktury publicznej.

Bioetyczna analogia posiada zatem dużą wartość epistemiczną i instytucjonalną, lecz nie należy jej mylić z analogią prawną czy pełną analogią sytuacyjną. Co więcej, sam wzorzec IRB, który ma inspirować DEB, nie jest wolny od kontrowersji. Heimer i Petty w przeglądzie socjologicznym poświęconym Institutional Review Boards wskazują, że systemom tym zarzucano m.in.

niewystarczającą zdolność do niwelowania nierówności między silnymi a słabymi aktorami oraz skłonność do zastępowania profesjonalnej etyki etyką biurokratyczną. Badania nad systemami research oversight ujawniają ponadto napięcie między mission creep a mission lapse: komisja może ingerować zbyt głęboko w domenę metodologiczną, której nie powinna kontrolować, lub przeciwnie – zdefiniować swój mandat tak wąsko, że istotne aspekty wartości społecznej i naukowej pozostaną niezauważone. W designie ryzyko to może być jeszcze większe, gdyż granica między oceną etyczną, techniczną, estetyczną, społeczną a polityczną jest mniej wyraźna niż w klasycznej procedurze medycznej.

DEB może zatem stać się albo zbyt słabym audytorem dokumentacji, albo organem o quasi-politycznej władzy, ingerującym w decyzje bez jasno określonej legitymacji demokratycznej. Drugim zasadniczym ograniczeniem jest niepełność proceduralizmu jako teorii moralnej. Jonathan Zong i J. Nathan Matias słusznie rozróżniają procedural ethics od substantive ethics. Pierwsza dotyczy procesów umożliwiających uczestnikom sprawowanie autonomii i wpływ na swój udział; druga pyta o materialną treść sądu normatywnego w konkretnej sytuacji. Ich badania nad systemem Bartleby dowodzą, że rzetelny projekt etyczny wymaga obu perspektyw: mechanizm proceduralny stwarza przestrzeń do wypowiedzi, lecz uczestnicy wykorzystują ją następnie do merytorycznego sporu o wartości, władzę i dopuszczalność samego badania. Bulgerowi grozi podobna pułapka.

## Proceduralna poprawność nie zastępuje mądrości moralnej

Duty Statement może być wzorowo napisany, Consequences Ledger szczegółowo wypełniony, a Fairness Report przejrzysty, a mimo to decyzja pozostanie moralnie błędna, jeśli przyjęte założenia normatywne okażą się mylne lub zbyt wąskie. Procedura może sprawić, że błąd staje się świetnie udokumentowany. Stąd wynika konieczność zachowania wyraźnej przewagi substantive morality nad procedural correctness. Nie oznacza to powrotu do moralnego intuicjonizmu, lecz uznanie, że sam formularz nie wyznacza granicy normatywnej. Jeżeli działanie narusza podstawową godność, autonomię lub inne silne prawo, nie może zostać ono zneutralizowane wysokim wynikiem w pozostałych rubrykach. Podobnie bardzo korzystny bilans konsekwencji nie powinien automatycznie „wykupywać” poważnej niesprawiedliwości dystrybucyjnej. Triada Bulgera słusznie została skonstruowana jako układ wzajemnie korygujący, jednak nie zawiera algorytmu rozstrzygającego wszystkie konflikty między trzema domenami. W praktyce ostateczne ważenie

argumentów nadal wymaga phronesis – praktycznej mądrości i kompetencji, której system nie potrafi w pełni sformalizować.

Trzecie ograniczenie dotyczy samej Triady Etycznej. Układ Duty-Consequence-Justice stanowi bardzo dobrą architekturę minimalnej kontroli, lecz uznanie jej za kompletną teorię moralności byłoby teoretycznie ryzykowne. Etyka cnót przypomina o charakterze i jakości osądu sprawcy; etyka troski – o relacyjności, zależnościach i moralnym znaczeniu szczegółu; capability approach – o realnych, a nie tylko formalnych możliwościach działania. Z kolei Iris Marion Young wskazuje na struktury reprodukujące niesprawiedliwość bez jednego winnego, Design Justice na władzę definiowania problemu, a Value Sensitive Design na konieczność odkrywania wartości przed rozpoczęciem ich proceduralnego ważenia. Responsible Innovation z kolei uczy, że etyka powinna wkroczyć już na etapie wyboru kierunku rozwoju, a nie dopiero przy ocenie konkretnego rozwiązania. VSD jest w literaturze explicite przedstawiane jako formative framework, integrujący wiedzę o wartościach z praktyką projektową, a nie jako zamknięta procedura oceny końcowej. Analogicznie Responsible Innovation podkreśla cztery sprzężone wymiary – anticipation, reflexivity, inclusion i responsiveness – które wykraczają poza statyczny audyt projektu. Najsilniejsza interpretacja Bulgera powinna zatem traktować Triadę jako minimalny test kompletności, a nie jako monopolistyczną ontologię moralnego świata.

Czwarte ograniczenie ujawnia Design Justice: reprezentacja nie jest tym samym co władza. DEB może zawierać community advocate, a Stakeholder Map perfekcyjnie odnotowywać mieszkańców, pracowników czy grupy szczególnie narażone, lecz cała procedura może nadal pozostawać pod kontrolą organizacji, która sama zdefiniowała problem, wybrała członków komisji i ustaliła dopuszczalne warianty. Costanza-Chock argumentuje, że design justice powinno wykraczać poza konsultacyjną obecność użytkowników i dążyć do formalnej odpowiedzialności zespołu wobec grup marginalizowanych oraz – tam, gdzie to właściwe – do społecznościowego przywództwa i kontroli procesu. Zasady Design Justice Network eksponują pierwszeństwo wpływu projektu nad intencją projektanta, centralność osób bezpośrednio dotkniętych oraz sustainable, community-led and controlled outcomes. Jest to kluczowy zarzut, gdyż procedura może stworzyć wyrafinowaną reprezentację interesariusza, zachowując jednocześnie dawną strukturę autorstwa władzy.

Nie oznacza to jednak, że Design Justice automatycznie rozwiązuje problem. Społeczność może być wewnętrznie podzielona, lokalne interesy mogą kolidować z dobrem przyszłych pokoleń lub środowiska, a wiedza doświadczenia nie zastępuje wiedzy technicznej. Właśnie dlatego optymalnym rozwiązaniem nie jest zastąpienie eksperta społecznością ani odwrotnie, lecz zaprojektowanie epistemicznego podziału pracy połączonego z odpowiednim rozdzieleniem kompetencji decyzyjnych. Bulgerowski community advocate powinien być zatem rozumiany nie

jako symboliczna obecność perspektywy społecznej, ale jako element mechanizmu, którego rzeczywista władza zależy od skali i charakteru projektu.

Piąte ograniczenie dotyczy epistemicznej ekonomii Consequences Ledger. Procedura punktowania wielkości, prawdopodobieństwa, czasu trwania czy odwracalności skutków wygląda racjonalnie, lecz jej trafność zależy od jakości modeli przyczynowych. W stabilnych domenach inżynieryjnych można dysponować wieloletnimi danymi o awaryjności, toksyczności czy zużyciu energii. W nowych systemach społeczno-technicznych, algorytmicznych lub behawioralnych często nie znamy nawet pełnego zbioru możliwych skutków. Prawdopodobieństwo zapisane liczbą może wtedy posiadać więcej estetyki matematycznej niż wartości poznawczej.

Z tego powodu rozszerzenie metody o foresight, red teaming, scenariusze, odwracalność oraz jawne kategorie niewiedzy nie jest opcjonalnym dodatkiem, lecz konieczną obroną przed pseudoilościową moralnością, w której decyzja sprawia wrażenie naukowej tylko dlatego, że posiada tabelę. Bulgerowską metaforę projektu jako hipotezy należy rozwijać ostrożniej, niż sugeruje język falsyfikacji. Projekty społeczne nie są eksperymentami laboratoryjnymi, w których łatwo kontrolować zmienne i powtórzyć test; ich oddziaływania mogą być historycznie niepowtarzalne, samoreferencyjne i emergentne.

System transportowy zmienia zachowanie mieszkańców, co z kolei modyfikuje działanie systemu; algorytm kształtuje preferencje użytkowników, na których uczy się kolejna wersja narzędzia; infrastruktura miejska wpływa na ceny nieruchomości, a te zmieniają strukturę społeczną użytkowników tejże infrastruktury. Falsyfikacyjna pokora jest cenną zasadą intelektualną, ale nie powinna wytwarzać iluzji, że etyka projektowa dysponuje kontrolą eksperymentalną właściwą naukom laboratoryjnym. Szóste ograniczenie pojawia się na styku etyki i socjologii organizacji.

## Ryzyko biurokratyzacji i konieczność empirycznej weryfikacji

Dokumentacja może być jednocześnie narzędziem odpowiedzialności i sposobem ochrony organizacji przed nią. Heimer i Petty opisują w tym kontekście ryzyko tzw. "bureaucratic ethics": instytucja może zacząć utożsamiać samo dopełnienie procedury z sukcesem moralnym, choć procedura stanowi jedynie jeden z mechanizmów zabezpieczających. Badania nad formalnym ethical clearance wskazują ponadto, że zbyt sztywne ramy mogą przenosić lęk przed odpowiedzialnością prawną na badaczy, ignorując przy tym kontekstową naturę praktyk społecznych. Dla DEB oznacza to, że największym zagrożeniem nie jest brak formularza, lecz

moment, w którym organizacja odpowiada na pytanie o wyrządzoną krzywdę stwierdzeniem: "procedura została prawidłowo przeprowadzona".

Taką patologię można powiązać z teorią organizacyjnego decoupling. Formalna struktura służy wówczas jako sygnał zgodności z oczekiwaniami otoczenia, podczas gdy faktyczne procesy decyzyjne funkcjonują od niej niezależnie. W etyce technologicznej mechanizm ten określa się mianem ethics washing: organizacja dysponuje kodeksami i radami, lecz ich realny wpływ na ograniczanie strategicznych celów przedsiębiorstwa jest znikomy.

Najważniejszym empirycznym wskaźnikiem jakości DEB nie powinna zatem być liczba rozpatrzonych spraw czy odsetek udokumentowanych projektów. Kluczowe jest pytanie, czy system etyczny realnie zmienił kształt projektu, warunki jego realizacji, zakres ingerencji, rozkład ryzyka lub doprowadził do decyzji o rezygnacji z wdrożenia. Tu pojawia się siódme ograniczenie: brak empirycznej walidacji całego mechanizmu.

Bulger prezentuje system jako reproducible i institution-ready, a Routledge opisuje go jako metodę możliwą do nauczania, audytu i zastosowania w praktyce profesjonalnej. Na obecnym etapie jest to jednak twierdzenie projektowe, a nie rezultat szerokich badań porównawczych nad organizacjami, które DEB wdrożyły. Ponieważ książka ukazała się dopiero w sierpniu 2026 roku, należy metodologicznie odróżnić plausibility od effectiveness. Framework może być teoretycznie przekonujący, a jednocześnie wymagać głębokiej przebudowy po zderzeniu z rzeczywistymi konfliktami interesów, ograniczeniami budżetowymi, prawem zamówień publicznych, presją czasu czy nierównością zasobów między podmiotami.

Zadaniem dalszych badań powinien stać się program empirycznej ewaluacji samej etyki proceduralnej. Można w nim porównywać projekty oceniane za pomocą pełnego frameworku z grupami kontrolnymi, analizować spójność ocen różnych DEB oraz badać, jakie kategorie szkód są wykrywane przed i po zastosowaniu narzędzi. Warto mierzyć częstotliwość realnych zmian w projektach wskutek review, sprawdzać, które grupy interesariuszy zyskują większy wpływ, a także śledzić, czy zastrzeżenia zapisane ex ante trafnie przewidziały późniejsze problemy. Należy również porównać koszt proceduralny z wartością uniknięty szkód, badać satysfakcję społeczności i poczucie sprawiedliwości proceduralnej oraz analizować, czy system nie prowokuje strategicznego "gamingu" dokumentacji.

Dopiero takie podejście pozwoli przejść od normatywnej atrakcyjności do nauki o skuteczności infrastruktury etycznej. Metoda Bulgera sama powinna zatem trafić do własnego Consequences Ledger. Jej potencjalnymi korzyściami są większa przejrzystość, wcześniejsze wykrywanie szkód, redukcja arbitralności i budowa pamięci instytucjonalnej. Potencjalne szkody to natomiast koszty

administracyjne, opóźnienia w decyzjach, iluzja moralnej certyfikacji, mission creep, uprzywilejowanie organizacji z rozwiniętym compliance, zacieranie osobistej odpowiedzialności oraz ryzyko wykorzystania procedury jako narzędzia legitymizacji. Fairness Report metody powinien natomiast zapytać, kto ponosi koszt dokumentacji i kto posiada realną zdolność poruszania się w systemie. Podczas gdy duże pracownie i korporacje mogą zatrudnić specjalistów od review, małe firmy lub lokalne inicjatywy społeczne mogą zostać obciążone nieproporcjonalnie.

## Procedura jako środkowa warstwa architektury odpowiedzialności

Procedura stworzona w imię sprawiedliwości może paradoksalnie sama generować nierówność proceduralnego dostępu. Ósme ograniczenie dotyczy relacji między DEB a demokratyczną legitymacją. Komisja etyczna nie jest sądem, parlamentem ani organem administracji o wyraźnie określonych kompetencjach. Jeśli działa dobrowolnie wewnątrz organizacji, jej władza pochodzi od podmiotu powołującego, który może w każdej chwili ograniczyć jej mandat. Gdyby natomiast miała posiadać silniejszy wpływ na inwestycje publiczne, pojawia się kwestia odpowiedzialności demokratycznej: trybu powoływania, możliwości odwołania, kontroli sądowej, dostępu do informacji oraz relacji do wybranych demokratycznie organów. Pytanie quis custodiet ipsos custodes? pozostaje zatem nie metaforą, lecz problemem konstytucyjnym.

Second-order governance może podnosić jakość argumentacji, ale sama musi podlegać second-order accountability. Można tu odwołać się do teorii policentrycznego governance Ostrom, jednak pod jednym warunkiem: wielość centrów kontroli ma zwiększać różnorodność poznawczą i wzajemny nadzór, a nie zaciemniać odpowiedzialność. DEB nie powinien przejmować kompetencji prawa budowlanego, organów środowiskowych, konsultacji społecznych czy profesjonalnej odpowiedzialności dyscyplinarnej. Jego właściwa nisza – trafnie określona jako residual decision space – polega na ujawnianiu problemów, które pozostają po spełnieniu minimalnych wymagań pierwszego rzędu, gdy wciąż istnieje wiele legalnych i technicznie możliwych wariantów różniących się konsekwencjami moralnymi. Im bardziej DEB próbuje stać się uniwersalnym regulatorem dobra, tym bardziej naraża się na paternalizm i polityczną nadekspansję.

Po uwzględnieniu tych krytycznych uwag obraz Bulgera nie rozpada się; przeciwnie – zyskuje na precyzji. Jego największym wkładem nie jest odkrycie nowych zasad moralnych. Kant, Mill, Rawls, bioetyka, teoria sprawiedliwości, ethics of care czy odpowiedzialność profesjonalna dostarczyły ich już wcześniej. Nowość polega przede wszystkim na architekturze proceduralnej i instytucjonalnej translacji.

Bulger pyta: co ma się wydarzyć między chwilą, gdy profesjonalista rozpozna wartość, a momentem, w którym ta wartość rzeczywiście ograniczy projekt? To pytanie jest kluczowe, a jednocześnie zaskakująco często pomijane przez etykę akademicką, która potrafi znakomicie rozważać racje, ale znacznie słabiej opisuje workflow organizacji.

Model wynikający z analizy powinien zachować rdzeń koncepcji Bulgera, lecz zmienić jego miejsce w architekturze. Procedura nie powinna być punktem wyjścia etyki, lecz jej warstwą pośrednią. Przed nią muszą wystąpić moralna percepcja, pluralistyczna analiza wartości, epistemiczne badanie faktów oraz rzeczywiste otwarcie problemu na wiedzę osób dotkniętych. Po niej zaś musi pojawić się instytucjonalna moc wykonawcza, bodźce kompatybilne z decyzją, monitoring oraz zdolność do zmiany nie tylko projektu, ale i samej reguły. Tak rozumiany model można nazwać adaptacyjną architekturą odpowiedzialności.

## Wielowarstwowa architektura odpowiedzialności jako system sprzężeń zwrotnych

Nie jest to nowa szkoła filozoficzna konkurująca z deontologią czy konsekwencjalizmem, lecz wielodyscyplinarna teoria przejścia od racji do działania. W pierwszej warstwie operują psychologia moralna, phenomenology of attention, etyka troski, stakeholder analysis i Design Justice – należy bowiem dostrzec moralnie relewantną rzeczywistość, zanim zaczniemy ją oceniać. Druga warstwa obejmuje etykę obowiązku, konsekwencjalizm, sprawiedliwość, capabilities, prawa oraz moralny status podmiotów pozaludzkich. Trzecia to domena nauk empirycznych, które weryfikują wiarygodność opowieści przyczynowej uzasadniającej działanie. Czwarta warstwa oddaje projekt pluralistycznej krytyce poprzez deliberację i public reason. Dopiero piąta przekształca racje w artefakty proceduralne i review.

Warstwa szósta musi odpowiadać na problem organizacyjnej mocy: Kto może zatrzymać wdrożenie? Kto otrzymuje budżet na mitigację? Czy dissent chroni człowieka przed sankcją? Czy decyzja DEB zmienia kontrakt, specyfikację i harmonogram? Bez odpowiedzi na te pytania etyka jest informacją bez aktuatora. Warstwa siódma obejmuje design instytucji: zamówienia, liability, insurance, standardy, kontrakty i incentives muszą ograniczać sytuacje, w których moralnie odpowiedzialne działanie jest systematycznie karane. Warstwa ósma to monitoring, continuing review i double-loop learning; system nie powinien jedynie poprawiać projektu w ramach dotychczasowych założeń, lecz potrafić zmienić same założenia, gdy powtarzalny wzorzec szkód ujawni ich wadliwość.

Kluczową różnicą wobec prostego proceduralizmu jest dwukierunkowość przepływu wiedzy. Narzędzia Bulgera mogą sugerować sekwencję: zasada – dokument – review – decyzja. W adaptacyjnej architekturze odpowiedzialności każdy późniejszy etap może podważyć wcześniejszy. Monitoring może wykazać błąd modelu w Consequences Ledger, community dissent może obnażyć wadliwą Stakeholder Map, a powtarzający się problem z materiałem podważyć Procurement Equity Appendix. Seria przypadków może wymusić rewizję kryteriów DEB, a nowe badania naukowe zmienić rozumienie samej szkody.

System etyczny nie powinien przypominać linii produkcyjnej, lecz układ sprzężeń zwrotnych zdolny do zmiany własnej architektury. Ma to fundamentalny skutek dla pojęcia odpowiedzialności: nie można jej już utożsamiać wyłącznie z jednostką ani rozpuścić w strukturze organizacji. Potrzebujemy odpowiedzialności warstwowej. Osoba odpowiada za własne decyzje i uczciwość posiadanych informacji; zespół za analizę alternatyw i jakość wiedzy; komisja za rzetelność review i jawność konfliktów; kierownictwo za zdolność przekształcenia rekomendacji w praktykę; organizacja za strukturę bodźców i ochronę głosu; a instytucje publiczne za reguły rynku i prawa, które nie premiują permanentnej externalizacji szkody. Rozproszenie zadań nie może prowadzić do rozproszenia odpowiedzialności.

Model ten zachowuje Bulgerowską zasadę proporcjonalności jako metazasadę. Nie każda decyzja wymaga pełnego zaangażowania wszystkich warstw. Niskie ryzyko i wysoka odwracalność usprawiedliwiają lekki workflow; natomiast wysoka nieodwracalność, duża asymetria władzy, głęboka niepewność i brak opt-out zwiększają ciężar uzasadnienia. Nie budujemy zatem maksymalnej etyki, lecz taką, która jest wystarczająco złożona dla złożoności problemu. Przydatna jest tu intuicja wynikająca z teorii Ashby'ego: system kontroli musi posiadać odpowiednią różnorodność wobec różnorodności problemu. Nie chodzi o matematyczne zastosowanie prawa wymaganej różnorodności do moralności, lecz o metodologiczną poprawność. Komisja złożona wyłącznie z projektantów nie jest epistemicznie adekwatna do systemu oddziałującego na zdrowie, dane, mobilność, nierówności społeczne i ekologię, tak jak trzydziestoosobowa rada ekspertów byłaby nieproporcjonalna wobec tymczasowego obiektu o minimalnym wpływie. Różnorodność review powinna rosnąć wraz z różnorodnością moralnie istotnych skutków.

Końcowy stress test pozwala sformułować kryterium odróżniające etykę rzeczywistą od etyki ceremonialnej. Nie jest nim liczba zasad, dokumentów czy członków komisji. Kryterium to jest kontrfaktyczne: czy istnienie infrastruktury etycznej może realistycznie spowodować, że projekt zostanie zmieniony, ograniczony, opóźniony, podzielony na etap pilotażowy albo całkowicie odrzucony, mimo że pierwotny decydent chciał go realizować? Jeśli odpowiedź brzmi „nie”, system nie jest governance.

# Etyka jako realna zdolność zmiany działania

Etyka jest komunikacją. To samo kryterium można zastosować do wszystkich poziomów omawianych w artykule. Duty Statement jest realny, jeśli zobowiązanie faktycznie ogranicza możliwe działania. Consequences Ledger staje się realny, gdy ujawnienie poważnej szkody może zmienić wybrany wariant. Fairness Report jest realny, jeśli nierówna dystrybucja wymusza korektę, a nie jedynie akapit wyjaśniający. Community participation jest realna, o ile głos uczestników może zmienić kryteria i rezultat. Dissent pozostaje realny, dopóki nie niszczy kariery autora i pozostaje dostępny podczas późniejszego review.

Materials Ethics Worksheet jest realny, jeśli problem w łańcuchu dostaw prowadzi do zmiany specyfikacji. Continuing review staje się realny, gdy wcześniejsze zatwierdzenie może zostać cofnięte.

W tym miejscu odnajdujemy najważniejszą syntetyczną maksymę całej koncepcji: etyka zaczyna się od dostrzeżenia, ale staje się praktyką dopiero wtedy, gdy racja otrzymuje zdolność zmiany działania. Sama emocja nie wystarcza, podobnie jak sama zasada. Sam dowód jest bezużyteczny, jeśli nikt nie musi na niego reagować. Sama partycypacja nie wystarcza, jeśli nie posiada wpływu. Sama procedura zawodzi, jeśli nie przynosi skutku. Z kolei sam skutek nie wystarcza, jeśli system nie uczy się z niego na przyszłość. Bulger ma rację w swojej zasadniczej diagnozie: nowoczesnej kulturze profesjonalnej nie brakuje języka moralnego tak bardzo, jak brakuje jej infrastruktury uzasadnienia.

Jego odpowiedź wymaga jednak rozszerzenia. Nie wystarczy sama infrastruktura uzasadnienia; potrzebujemy także infrastruktury percepcji, wiedzy, deliberacji, wykonania, bodźców i uczenia się. Dopiero ich połączenie może stworzyć system odporny zarówno na arbitralność indywidualnego sumienia, jak i na arbitralność biurokratycznej procedury.

Wartością Design Ethics in Practice nie jest więc sformułowanie ostatniego słowa w kwestii etyki projektowej, lecz przesunięcie punktu ciężkości dyskusji. Zamiast pytać wyłącznie: „jakimi wartościami powinien kierować się dobry projektant?”, książka wymusza pytanie o charakterze instytucjonalnym: „po czym poznamy, że wartości rzeczywiście uczestniczyły w procesie podejmowania decyzji?”. Pytanie to pozostaje aktualne w architekturze, administracji, AI, medycynie, biznesie, zamówieniach, polityce publicznej i każdej domenie, w której profesjonalna wiedza daje jednostce możliwość kształtowania warunków życia innych. Najpoważniejszym ostrzeżeniem wynikającym z całej analizy jest jednak symetryczna możliwość porażki.

Początkowy „estetyczny moralizm” zamieniał szlachetną intencję w pozór legitymacji. Źle wdrożony proceduralizm może zrobić to samo z dokumentacją: formularz zacznie zastępować sumienie dokładnie tak, jak wcześniej sumienie zastępowało dowód. Między tymi skrajnościami znajduje się właściwa przestrzeń etyki praktycznej – procedura wspomagająca osąd, lecz nigdy nieuzurpująca sobie statusu moralnego automatu.

Ocena Bulgera powinna być zatem wysoka, lecz warunkowa. Jego koncepcja jest intelektualnie cenna jako projekt instytucjonalizacji publicznego uzasadnienia, szczególnie dzięki naciskowi na ex ante review, dokumentację, proporcjonalność, dystrybucję obciążeń, pedagogiczną reprodukowalność, etykę materiałów, continuing review oraz zachowanie dissent. Nie jest ona jednak jeszcze empirycznie zweryfikowanym systemem governance, kompletną teorią moralności ani modelem, który można bez dalszej adaptacji transplantować z bioetyki do wszystkich dziedzin projektowania. Jej najwłaściwszym statusem jest status prototypu instytucjonalnej technologii odpowiedzialności.

## Etyka jako instytucjonalna zdolność do samokorekty

Prototyp nie jest porażką dlatego, że wymaga testowania. To właśnie możliwość weryfikacji stanowi jego przewagę nad czystą retoryką moralną. Jeśli framework przetrwa empiryczne próby, wykaże zdolność do modyfikowania rzeczywistych decyzji i ograniczy szkody bez generowania nieproporcjonalnego ciężaru biurokratycznego, a przy tym potrafi sam korygować własne kryteria – stanie się czymś więcej niż interesującą książką o etyce. Będzie dowodem na to, że moralność profesjonalna może posiadać infrastrukturę równie realną jak budżet, harmonogram, kontrakt czy kontrola jakości. Jeżeli natomiast okaże się, że dokumenty są wypełniane poprawnie, lecz projekty pozostają zasadniczo niezmienione, odpowiedź ta będzie równie wartościowa naukowo. Oznaczałaby bowiem, że kolejny model nauczył nas, gdzie przebiega granica między proceduralizacją moralności a moralizacją procedury. Ostateczna lekcja jest zatem bardziej ogólna niż sama teoria Bulgera.

W świecie wielkich organizacji nie możemy wybierać między sumieniem a systemem. Potrzebujemy ludzi zdolnych do moralnego osądu oraz instytucji, które nie zmuszają ich do heroizmu za każdym razem, gdy chcą postąpić odpowiedzialnie. Potrzebujemy zasad chroniących przed arbitralnością i procedur, które uchronią te zasady przed zapomnieniem. Potrzebujemy danych, ale i umiejętności przyznania, że tych danych brakuje. Potrzebujemy ekspertów, lecz także ludzi, których życie zostanie ukształtowane przez ich wiedzę.

Potrzebujemy prawa, ale również przestrzeni moralnej znajdującej się pomiędzy legalnością a legitymacją. Potrzebujemy stabilności instytucji, lecz zarazem mechanizmów zdolnych wskazać, że to właśnie ona stała się problemem. Tak rozumiana etyka w praktyce nie jest ani moralnym nastrojem, ani proceduralnym rytuałem. Jest społecznie organizowaną zdolnością do dostrzegania krzywdy, uzasadniania władzy i badania własnych założeń; do dzielenia się decyzją z dotkniętymi podmiotami, pozostawiania śladu rozumowania i korygowania działań w momencie, gdy świat wykaże, że wcześniejsza racja była niewystarczająca. Konkluzja tego wywodu nie brzmiałaby zatem: „ufaj sumieniu", „ufaj procedurze" ani nawet „ufaj nauce". Brzmiałaby raczej: buduj takie instytucje, w których sumienie może zadawać pytania, nauka podważać założenia, słabszy kwestionować eksperta, procedura zmieniać decyzję, a sama decyzja może zostać zmieniona przez własne konsekwencje. Dopiero taki system zasługuje na miano etyki zdolnej działać w praktyce.

> Prawdziwa etyka w praktyce nie objawia się w braku błędów, lecz w odwadze budowania instytucji, które nie zmuszają jednostki do heroizmu za każdym razem, gdy chce ona postąpić odpowiedzialnie. To system, w którym sumienie może zadawać pytania, nauka podważać założenia, a głos najsłabszego ma realną moc zmiany decyzji eksperta. Ostatecznie najwyższym sprawdzianem moralności nie jest poprawnie wypełniony formularz, lecz zdolność systemu do uznania, że dotychczasowa równowaga była niesprawiedliwa i wymaga fundamentalnej korekty.

## Inspiracje

**[1] "Design Ethics in Practice"** Jeffrey Bulger

Jeffrey W. Bulger jest amerykańskim filozofem, bioetykiem i pedagogiem. Uzyskał tytuł licencjata z geologii i inżynierii naftowej na Uniwersytecie Dakoty Północnej, a doktorat z filozofii ze specjalizacją w etyce biomedycznej na Uniwersytecie Tennessee. Bulger był profesorem nauk podstawowych i humanistycznych oraz dyrektorem ds. bioetyki i nauk humanistycznych w Chicago Medical School na Rosalind Franklin University of Medicine and Science, gdzie został uznany za członka Master Teacher Guild. Bulger jest również certyfikowanym konsultantem ds. etyki w ochronie zdrowia (HEC-C). Jego praca naukowa koncentruje się na bioetyce klinicznej, podejmowaniu decyzji moralnych, świadomej zgodzie oraz przekładaniu pryncypialnych ram etycznych na powtarzalne metody proceduralne w edukacji medycznej, zarządzaniu opieką zdrowotną i praktyce projektowania zawodowego.

*Jeffrey W. Bulger is an American philosopher, bioethicist, and educator. He earned his bachelor's degree in geology and petroleum engineering from the University of North Dakota and completed his Ph.D. in philosophy with a specialization in biomedical ethics at the University of Tennessee. Bulger has served as Professor in Foundational Sciences and Humanities and Director of Bioethics and Humanities at the Chicago Medical School at Rosalind Franklin University of Medicine and Science, where he was recognized as a member of the Master Teacher Guild. Bulger is also a certified healthcare ethics consultant (HEC-C). His academic work focuses on clinical bioethics, moral decision-making, informed consent, and translating principlist ethical frameworks into reproducible procedural methods across medical education, healthcare governance, and professional design practice.*

*Rosalind Franklin University of Medicine and Science*

## Literatura uzupełniająca

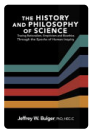
### Książki

#### Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

**[1] "CASE STUDIES in MEDICAL ETHICS"**

Jeffrey Bulger

2023 | ISBN: 9781622520237



**[2] "The History and Philosophy of Science"**

Jeffrey Bulger

2023 | ISBN: 9781622520275



**[3] "Root and Flame"**

Jeffrey Bulger

2025 | ISBN: 9781622520350



**[4] "Nexus of Discernment"**

Jeffrey Bulger

2024 | ISBN: 9781622520268



**[5] "Moral Philosophy"**

Jeffrey Bulger

2021 | ISBN: 9781622520107

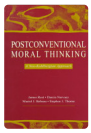


**[6] "Drawn in Leaf"**

Jeffrey Bulger

2025 | ISBN: 9781622520343

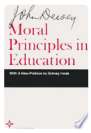

## Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

**[7] "Postconventional Moral Thinking"**

James Rest, Darcia Narvaez, Muriel J. Bebeau, Stephen Thoma

1999 | Psychology Press | ISBN: 9780805832853



**[8] "Moral Principles in Education"**

John Dewey

1975 | SIU Press | ISBN: 9780809307159

**[9] "The Moral Writings of John Dewey"**

John Dewey

1976 | ISBN: 9780444194510



**[10] "The Theory of Communicative Action"**

Jürgen Habermas

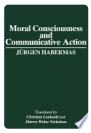
John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694221



**[11] "Justification and Application"**

Jürgen Habermas

1993 | Mit Press | ISBN: 9780262082174



**[12] "Moral Consciousness and Communicative Action"**

Jürgen Habermas

2015 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694122



**[13] "Design for a brain"**

W. Ross Ashby

ISBN: 9781614277569



**[14] "Design for a brain; the origin of adaptive behavior"**

W. Ross Ashby

ISBN: 9781614277569

**[15] "An introduction to cybernetics"**

W. Ross Ashby



**[16] "Design Justice"**

Sasha Costanza-Chock

2020 | MIT Press | ISBN: 9780262356879



**[17] "Answers for Ethical Marketers"**

Deirdre K. Breakenridge

2021 | Routledge | ISBN: 9781000377026



**[18] "Sustainable Tourism Practices in the Mediterranean"**

Ipek Tüzün, Mehmet Ergül, Colin Johnson

2019 | Routledge | ISBN: 9781351599559



**[19] "Essentials of Management Information Systems"**

Kenneth C. Laudon, Jane Price Laudon

2003



**[20] "Management Information Systems"**

Kenneth C. Laudon, Jane Price Laudon

2002

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:


**[1] "Groundwork of The Metaphysic of Morals"**

Immanuel Kant

2020 | DOI: 10.4324/9780203714805-2

Źródło

**[2] "Groundwork for the Metaphysics of Morals"**

Immanuel Kant, Christine M. Korsgaard

2012 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511809590.004

Źródło

**[3] "Critique of the Power of Judgment"**

Immanuel Kant

2000 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511804656

Źródło

**[4] "Critique of Practical Reason."**

T. D. Weldon, Immanuel Kant, Lewis White Beck

1949 | The Philosophical Review | DOI: 10.2307/2182818

Źródło

**[5] "From Principles of Political Economy"**

John Stuart Mill

2005 | Increasing returns and inframarginal econimics | DOI: 10.1142/9789812701275_0018

Źródło

**[6] "A System of Logic, Ratiocinative and Inductive"**

John Stuart Mill

2023 | DOI: 10.4324/9781003009450-5

Źródło

**[7] "A system of logic, ratiocinative and inductive, being a connected view of the principles of evidence and the methods of scientific investigation."**

John Stuart Mill

1846 | Harper & Brothers eBooks | DOI: 10.1037/11967-000

Źródło

**[8] "A System of Logic"**

John Stuart Mill

1843

Źródło

**[9] "Kantian Constructivism in Moral Theory"**

John Rawls

1980 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2025790

Źródło

**[10] "Moral Development: Advances in Research and Theory"**

James R. Rest

1986 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

**[11] "Development in Judging Moral Issues"**

H. Joseph Murphy, James R. Rest

1980 | Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l éducation | DOI: 10.2307/1494347

Źródło

**[12] "Postconventional Moral Thinking"**

James R. Rest, Darcia Narv ez, Stephen J. Thoma, Muriel J. Bebeau, Muriel J. Bebeau

1999 | Psychology Press eBooks | DOI: 10.4324/9781410603913

Źródło

**[13] "DIT2: Devising and testing a revised instrument of moral judgment."**

James R. Rest, Darcia F. Narvaez, Stephen J. Thoma, Muriel J. Bebeau

1999 | Journal of Educational Psychology | DOI: 10.1037/0022-0663.91.4.644

Źródło

**[14] "The Quest for Certainty: A Study of the Relation of Knowledge and Action."**

C. I. Lewis, JOHN M. DEWEY

1930 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2014669

Źródło

**[15] "The Relation of Theory to Practice in Education."**

JOHN M. DEWEY

1904 | Teachers College Record The Voice of Scholarship in Education | DOI: 10.1177/016146810400500601

Źródło

**[16] "17 THE LEGAL AND THE SOCIAL SYSTEM"**

Karl R. Popper

2020 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9780691212067-026

Źródło

**[17] "Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research"**

Jürgen Habermas

2006 | Communication Theory | DOI: 10.1111/j.1468-2885.2006.00280.x

Źródło

**[18] "Towards a theory of communicative competence"**

Jürgen Habermas

1970 | Inquiry | DOI: 10.1080/00201747008601597

Źródło

**[19] "Remarks on Dieter Grimm's 'Does Europe Need a Constitution?'"**

Jürgen Habermas

1995 | European Law Journal | DOI: 10.1111/j.1468-0386.1995.tb00034.x

Źródło

**[20] "The European Nation State. Its Achievements and Its Limitations. On the Past and Future of Sovereignty and Citizenship"**

Jürgen Habermas

1996 | Ratio Juris | DOI: 10.1111/j.1467-9337.1996.tb00231.x

Źródło

**[21] "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness"**

Philip J. Runkel, Chris Argyris, Donald A. Schön

1976 | The Journal of Higher Education | DOI: 10.2307/1978718

Źródło

[22] **"Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making"**
Chris Argyris
1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848
Źródło

[23] **"Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"**
Chris Argyris
1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)
Źródło

[24] **"Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning"**
Chris Argyris
1990 | Medical Entomology and Zoology
Źródło

[25] **"Design for a Brain"**
William Ross Ashby
1952 | Medical Entomology and Zoology
Źródło

[26] **"Every good regulator of a system must be a model of that system †"**
Roger C. Conant, William Ross Ashby
1970 | International Journal of Systems Science | DOI: 10.1080/00207727008920220
Źródło

[27] **"Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems"**
William Ross Ashby
1991 | Facets of Systems Science | DOI: 10.1007/978-1-4899-0718-9_28
Źródło

[28] **"Principles of the Self-Organizing Dynamic System"**
William Ross Ashby
1947 | The Journal of General Psychology | DOI: 10.1080/00221309.1947.9918144
Źródło

[29] **"AI Ethics, Ethics Washing, and the Need to Politicize Data Ethics"**
Gijs van Maanen
2022 | Digital Society | DOI: 10.1007/s44206-022-00013-3
Źródło

**[30]** **"Studying open government data: Acknowledging practices and politics"**

Gijs van Maanen

2023 | Data & Policy | DOI: 10.1017/dap.2022.40

Źródło

**[31]** **"Algorithmic models through a representational lens"**

Daan Kolkman, Gijs van Maanen

2024 | The Information Society | DOI: 10.1080/01972243.2024.2398046

Źródło

**[32]** **"Ethics washing: een introductie"**

Gijs van Maanen

2020 | Algemeen Nederlands Tijdschrift voor Wijsbegeerte | DOI: 10.5117/antw2020.4.020.vanm

Źródło

**[33]** **"Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society"**

Richard Owen, Phil Macnaghten, Jack Stilgoe

2012 | Science and Public Policy | DOI: 10.1093/scipol/scs093

Źródło

**[34]** **"Machine learning, social learning and the governance of self-driving cars"**

Jack Stilgoe

2017 | Social Studies of Science | DOI: 10.1177/0306312717741687

Źródło

**[35]** **"The Public Value of Science (or how to ensure that science really matters)"**

James Wilsdon, Brian Wynne, Jack Stilgoe

2005 | Lancaster EPrints (Lancaster University) | DOI: 10.13140/rg.2.1.2281.7449

Źródło

**[36]** **"Responsible innovation and agricultural sustainability: lessons from genetically modified crops"**

Phil Macnaghten

2019 | International Handbook on Responsible Innovation | DOI: 10.4337/9781784718862.00028

Źródło

**[37] "The Common Place of Law: Stories from Everyday Life"**

Carol A. Heimer, Patricia Ewick, Susan S. Silbey

1999 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2655592

Źródło

**[38] "Social Structure, Psychology, and the Estimation of Risk"**

Carol A. Heimer

1988 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.14.080188.002423

Źródło

**[39] "Reactive Risk and Rational Action"**

Carol A. Heimer

1985 | DOI: 10.1525/9780520318465

Źródło

**[40] "Bureaucratic Ethics: IRBs and the Legal Regulation of Human Subjects Research"**

Carol A. Heimer, J.D. Petty

2010 | Annual Review of Law and Social Science | DOI: 10.1146/annurev.lawsocsci.093008.131454

Źródło

**[41] "Data Refusal from Below: A Framework for Understanding, Evaluating, and Envisioning Refusal as Design"**

Jonathan Zong, J. Nathan Matias

2023 | ACM Journal on Responsible Computing | DOI: 10.1145/3630107

Źródło

**[42] "Beyond Dark Patterns: A Concept-Based Framework for Ethical Software Design"**

Evan Caragay, Katherine Xiong, Jonathan Zong, Daniel Jackson

2024 | DOI: 10.1145/3613904.3642781

Źródło

**[43] "Umwelt: Accessible Structured Editing of Multi-Modal Data Representations"**

Jonathan Zong, Isabella Pedraza Pineros, M. Chen, Daniel Hajas, Arvind Satyanarayan

2024 | DOI: 10.1145/3613904.3641996

Źródło

**[44] "Bartleby: Procedural and Substantive Ethics in the Design of Research Ethics Systems"**

Jonathan Zong, J. Nathan Matias

2022 | Social Media + Society | DOI: 10.1177/20563051221077021

Źródło

**[45] "Proprietary LLMs impede scientific transparency and reproducibility"**

Killian Lorcan McLoughlin, Alexis Palmer, J. Nathan Matias, M.J. Crockett

2026 | Nature Reviews Psychology | DOI: 10.1038/s44159-026-00593-8

Źródło

**[46] "DATA REFUSAL FROM BELOW: A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING, EVALUATING, AND ENVISIONING REFUSAL STRATEGIES"**

Jonathan Zong, J. Nathan Matias

2023 | AoIR Selected Papers of Internet Research | DOI: 10.5210/spir.v2023i0.13521

Źródło

**[47] "Design Justice"**

Sasha Costanza-Chock

2020 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/12255.001.0001

Źródło

**[48] "Design Justice: towards an intersectional feminist framework for design theory and practice"**

Sasha Costanza-Chock

2018 | Proceedings of DRS | DOI: 10.21606/drs.2018.679

Źródło

**[49] "Who Audits the Auditors? Recommendations from a field scan of the algorithmic auditing ecosystem"**

Sasha Costanza-Chock, Inioluwa Deborah Raji, Joy Buolamwini

2022 | 2022 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency | DOI: 10.1145/3531146.3533213

Źródło

**[50] "Design Justice, A.I., and Escape from the Matrix of Domination"**

Sasha Costanza-Chock

2018 | Journal of design and science | DOI: 10.21428/96c8d426

Źródło

**[51] "The Method of Bounded Counts: When Does It Work?"**

R. D. Routledge

1982 | The Journal of Wildlife Management | DOI: 10.2307/3808569

Źródło

### Artykuły naukowe autora:

**[52] "Genetic Information Nondiscrimination Act"**

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0024

Źródło

**[53] "The Doctrine of Double Effect"**

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0018

Źródło

**[54] "Nurses and Allied Health Professionals"**

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0037

Źródło

**[55] "Patient–Practitioner Relationship"**

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0040

Źródło

**[56] "Bioethics"**

Jeffrey W. Bulger

2024 | DOI: 10.1093/med/9780197772195.001.0001

Źródło

**[57] "Design Ethics in Practice"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584

Źródło

**[58] "Epilogue"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-9

Źródło

**[59] "Justice as Fairness"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-5

Źródło

**[60] "The Moral Life of Materials"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-8

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: 360182a2-f5df-4962-86cc-6ee52791cb14