Architektura bodźców: etyka instytucjonalna w praktyce projektu i zamówień publicznych na podstawie Design Ethics in Practice Jeffreya Bulgera

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje etykę nie jako sumę indywidualnych cnót, lecz jako wynik architektury bodźców wewnątrz instytucji i zamówień publicznych. Autor wskazuje, że gdy systemy nagród premiują krótkoterminowy zysk kosztem odpowiedzialności, działanie etyczne staje się „prywatnym podatkiem". Wykorzystując koncepcje Douglassa Northa oraz teorię mechanizm design (m.in. incentive compatibility), tekst argumentuje za koniecznością projektowania takich reguł gry, w których racjonalny interes uczestników jest zbieżny z dobrem wspólnym. Przywołując narzędzia Jeffreya Bulgera, takie jak Procurement Equity Appendix, podkreślono znaczenie przeniesienia wartości etycznych do konkretnych zapisów kontraktowych, aby uniknąć konfliktów między deklaracjami a wykonawstwem i zastąpić moralny heroizm trwałą infrastrukturą systemową.

The article analyzes ethics not as a sum of individual virtues, but as a result of the incentive architecture within institutions and public procurement. The author indicates that when reward systems prioritize short-term gain over responsibility, ethical behavior becomes a "private tax." Drawing on the concepts of Douglass North and mechanism design theory (including incentive compatibility), the text argues for the necessity of designing rules of the game in which the rational interest of participants aligns with the common good. By referencing Jeffrey Bulger's tools, such as the Procurement Equity Appendix, the author emphasizes the importance of translating ethical values into specific contractual provisions to avoid conflicts between declarations and execution, and to replace moral heroism with a sustainable systemic infrastructure.

Artykuł stawia tezę, że etyka w projektowaniu i budownictwie nie może opierać się na indywidualnej cnocie czy „heroizmie moralnym” jednostek, gdyż w starciu z systemowymi bodźcami ekonomicznymi sumienie projektanta staje się jedynie „prywatnym podatkiem”. Autor argumentuje, że odpowiedzialność staje się realna dopiero wtedy, gdy zostaje przekształcona w architekturę instytucjonalną – wbudowaną w kontrakty, mechanizmy zamówień publicznych i systemy ubezpieczeń. Wykorzystując narzędzia ekonomii instytucjonalnej oraz teorię projektowania mechanizmów (mechanism design), tekst analizuje, jak mierzalne wskaźniki (KPI) często wypierają wartości niematerialne i jak błędy w funkcjach celu w przetargach systemowo premiują rozwiązania szkodliwe. Rozwiązaniem jest stworzenie ekologii komplementarnych mechanizmów kontroli, gdzie etyka nie jest dodatkiem do procesu, lecz warunkiem dostępu do rynku i elementem racjonalnej kalkulacji biznesowej. Celem nie jest zatem znalezienie „dobrych ludzi”, lecz zaprojektowanie systemu, w którym działanie odpowiedzialne przestaje być ekonomicznie karane, a staje się systemowo możliwe i racjonalne.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura bodźców | etyka instytucjonalna | zamówienia publiczne | mechanism design | incentive compatibility | teoria principal-agent | ekonomia kosztów transakcyjnych | Procurement Equity Appendix | kontrakty niezupełne | efekty zewnętrzne | market shaping | adaptive governance | etyka proceduralna | Design Ethics in Practice

Etyka jako architektura bodźców i mechanizmów instytucjonalnych

Etyka wbudowana w bodźce: prawo, kontrakty, zamówienia publiczne i instytucjonalna ekonomia odpowiedzialności

Wymagającym sprawdzianem etyki praktycznej nie jest sytuacja, w której odpowiedzialny projektant działa w odpowiedzialnej organizacji, korzystając z odpowiedzialnej procedury.

Prawdziwy test pojawia się wtedy, gdy człowiek wie, co należałoby zrobić, lecz wszystkie otaczające go bodźce premiują decyzję przeciwną.

Jeżeli bezpieczniejszy materiał oznacza utratę przetargu, ujawnienie ryzyka grozi odsunięciem od projektu, bardziej uczciwy harmonogram obniża premię menedżera, a uwzględnienie kosztu środowiskowego pogarsza krótkoterminowy wynik finansowy, odpowiedzialność zostaje przekształcona w prywatny podatek nakładany na osobę działającą etycznie. System zaczyna wówczas selekcjonować nie najlepsze decyzje, lecz tych uczestników, którzy potrafią najskuteczniej przystosować się do struktury nagród. Etyka instytucjonalna musi zatem wyjść poza pytanie o charakter człowieka czy procedury komisji i zapytać o architekturę bodźców, w której moralna decyzja staje się ekonomicznie i organizacyjnie możliwa.

Materiał inspirowany Bulgerem otwiera tę problematykę szczególnie wyraźnie poprzez Procurement Equity Appendix. Dodatek ten ma rozszerzać analizę sprawiedliwości na wykonanie zamówienia, warunki pracy, poziomy płac, lokalne zatrudnienie oraz mechanizmy wzajemności wobec społeczności ponoszących uciążliwości inwestycji. Jednocześnie Materials Ethics Worksheet działa wcześniej, na etapie specyfikacji, zanim dany wybór zostanie utrwalony w dokumentacji zakupowej i kontraktach. Mamy zatem dwa różne miejsca interwencji: najpierw etyczne rozpoznanie dopuszczalnego wariantu, a następnie przeniesienie jego warunków do relacji kontraktowej. Ta dwoistość jest kluczowa, ponieważ wartość niewpisana do umowy może przegrać w chwili, gdy projekt przechodzi z fazy deklaracji do fazy wykonania.

Ekonomia instytucjonalna dostarcza precyzyjnego aparatu do zrozumienia tego przejścia. Douglass North definiował instytucje jako stworzone przez ludzi ograniczenia organizujące interakcje: formalne reguły, przepisy i umowy, ale również normy nieformalne oraz sposób ich egzekwowania. Jego zasadniczą tezą było stwierdzenie, że instytucje tworzą strukturę bodźców społeczeństwa, a w konsekwencji wpływają na długookresowe zachowania organizacji. W języku etyki praktycznej oznacza to, że zachowanie projektanta jest częściowo funkcją sumienia, lecz również funkcją tego, jakie działania system nagradza, utrudnia, mierzy lub pozostawia bez konsekwencji.

Northowskie rozróżnienie między „regułami gry" a organizacjami jako „graczami" pozwala rozwinąć wcześniejszą analizę DEB. Rada Etyki jest organizacją działającą w określonych regułach, lecz nie może samodzielnie naprawić systemu, jeśli reguły wyższego rzędu systematycznie premiują zachowania przeciwne jej rekomendacjom.

Jeżeli zamawiający publiczny deklaruje wysokie standardy etyczne, a następnie ocenia oferty niemal wyłącznie według ceny początkowej, tworzy mechanizm selekcji, który ekonomicznie wypycha część jakości, trwałości i odpowiedzialności poza ofertę. Nie musi tu pojawić się świadoma

nieuczciwość wykonawców. Wystarczy konkurencja prowadzona według źle zaprojektowanej funkcji celu.

W tym miejscu teoria instytucjonalna spotyka się z mechanism design. Eric Maskin opisywał teorię projektowania mechanizmów jako swoistą „inżynierską" stronę ekonomii: zamiast wyłącznie analizować rezultaty istniejących instytucji, najpierw definiujemy pożądany rezultat społeczny, a następnie pytamy, jakie reguły należy skonstruować, aby strategiczne działania uczestników prowadziły możliwie blisko tego celu. Hurwicz, Maskin i Myerson rozwijali przy tym pojęcie incentive compatibility: mechanizm powinien być tak zaprojektowany, aby pożądany wynik nie wymagał od wszystkich uczestników permanentnego działania przeciwko własnym bodźcom.

To spostrzeżenie jest jednym z najważniejszych dla całego projektu etyki proceduralnej. System etyczny pozostaje słaby, jeśli działa tylko pod warunkiem, że każdy wykonawca, inwestor i projektant będzie gotowy stale ponosić prywatny koszt w imię dobra wspólnego. Taki system opiera się na heroizmie moralnym, który Bulger od początku próbuje zastąpić infrastrukturą. Dojrzałym celem nie powinno być więc wyłącznie znalezienie „dobrych ludzi", lecz projektowanie takich zasad wyboru, wynagrodzenia, odpowiedzialności i kontroli, aby odpowiedzialne zachowanie nie znajdowało się w trwałym konflikcie z racjonalnym interesem uczestników.

Nie oznacza to redukcji etyki do interesowności. Istnieją obowiązki, których nie wolno znosić tylko dlatego, że ich naruszenie jest opłacalne. Mechanism design wnosi jednak realistyczną korektę do etyki cnót: jeśli instytucja systematycznie nagradza zachowanie szkodliwe i karze odpowiedzialność, liczba sytuacji wymagających nadzwyczajnej cnoty będzie rosła. Dobre instytucje obniżają cenę moralnego działania, złe natomiast ją podwyższają.

Na poziomie przedsiębiorstwa podobny problem opisuje teoria principal-agent. Pryncypał deleguje zadanie agentowi, lecz nie obserwuje wszystkich jego działań, a interesy stron nie muszą się pokrywać. W klasycznych modelach Bengta Holmströma kontrakt ma tworzyć bodźce wykorzystujące obserwowalne informacje o wynikach działania agenta, uwzględniając jednocześnie niedoskonałość pomiaru i ryzyko. W projektowaniu relacja taka może istnieć pomiędzy inwestorem a projektantem, zamawiającym a wykonawcą, właścicielem budynku a zarządcą, społeczeństwem a administracją, a nawet zarządem przedsiębiorstwa a zespołem odpowiedzialnym za bezpieczeństwo.

Systemowe wypychanie etyki przez mierzalne wskaźniki

Etyczny problem principal-agent nie sprowadza się jedynie do kwestii oszustwa. Znacznie częściej wynika z rozbieżności między tym, co pryncypał rzeczywiście chce osiągnąć, a tym, co potrafi zmierzyć i za co faktycznie płaci. Inwestor może deklarować dążenie do wysokiej jakości, odporności, bezpieczeństwa czy odpowiedzialności środowiskowej, lecz w praktyce wynagradzać menedżera przede wszystkim za dotrzymanie budżetu i terminu oddania inwestycji.

Wówczas formalna misja organizacji zaczyna rozchodzić się z jej realną funkcją bodźcową. W tym kontekście szczególnie wartościowa jest teoria wielozadaniowości Holmströma. Jeśli agent wykonuje szereg zadań, z których niektóre są łatwo mierzalne, a inne trudne do obserwacji, silne nagradzanie tych pierwszych może wypierać wysiłek wkładany w obszary mniej uchwytne. Holmström wskazywał, że intensywne premiowanie mierzalnych wyników osłabia uwagę poświęcaną jakości, o ile ta jest trudniejsza do ujęcia we wskaźniku. Jest to ekonomiczne sformułowanie problemu bliskiego krytyce Goodharta.

W etyce projektowej skutki tego mechanizmu bywają poważne. Koszt można policzyć do dwóch miejsc po przecinku. Datę zakończenia projektu można jednoznacznie zmierzyć. Liczbę metrów kwadratowych, energię zużytą według modelu czy liczbę wykonanych audytów również łatwo policzyć. Znacznie trudniej jednak zmierzyć godność użytkownika, kulturę speak-up, realną możliwość odmowy, jakość relacji społecznej czy to, czy słabsza grupa faktycznie zyskała zdolność wpływania na projekt. Jeśli system premiowania jest silnie powiązany z pierwszą grupą wskaźników, racjonalnym działaniem agenta może stać się wypychanie uwagi z domen moralnie istotnych, lecz słabo mierzalnych.

Etyczna infrastruktura nie może zatem utożsamiać mierzalności z ważnością. Czasem właściwą odpowiedzią na niedoskonały pomiar nie jest dodawanie kolejnego KPI, lecz osłabienie nadmiernego bodźca opartego na wskaźniku cząstkowym. To istotna korekta dla współczesnej kultury zarządzania, która na problemy jakościowe często reaguje żądaniem ich natychmiastowej kwantyfikacji. Niektóre wartości można przybliżać ilościowo, ale ich znaczenie moralne nie powstaje dopiero w chwili, gdy uda się stworzyć dashboard.

Dalsze ograniczenia wnosi teoria kontraktów. Oliver Hart i twórcy teorii kontraktów niezupełnych zauważyli, że rzeczywiste umowy nie mogą szczegółowo określić działania stron wobec wszystkich przyszłych okoliczności. Są one niekompletne, ponieważ świat jest złożony, przyszłość niepewna, a koszty opisania i zweryfikowania każdego stanu zbyt wysokie. Problemem staje się zatem nie tylko treść kontraktu, lecz to, kto posiada prawo decyzji w sytuacjach, których umowa nie przewidziała. Dla etyki praktycznej jest to kwestia zasadnicza.

Możemy wpisać do umowy wymóg odpowiedzialnego pozyskiwania materiałów, ograniczenia emisji czy ochrony danych, lecz nigdy nie przewidzimy wszystkich konfliktów. Jeśli potraktujemy kontrakt jako kompletną mapę moralności, każde nieprzewidziane zdarzenie znajdzie się poza systemem odpowiedzialności. Potrzebujemy zatem nie tylko szczegółowych klauzul, ale reguł adaptacji, eskalacji i odpowiedzialności za nowe informacje.

Teoria Harta łączy się tutaj z Bulgerowskim continuing review. Projekt zatwierdzony na podstawie określonego stanu wiedzy może zostać poddany ponownemu rozpatrzeniu w razie pojawienia się nowej technologii, szkody czy formalnej skargi. Podejście to odrzuca przekonanie, że zgoda zamyka decyzję raz na zawsze. W języku teorii kontraktów etyczna procedura jest mechanizmem governance dla niekompletności kontraktowej: wskazuje, jak postąpić, gdy przyszłość przestaje mieścić się w pierwotnym tekście.

Jeszcze głębszy aparat analityczny oferuje ekonomia kosztów transakcyjnych Ronalda Coase'a i Olivera Williamsona. Coase wykazał, że funkcjonowanie rynku nie jest bezkosztowe: negocjowanie, formułowanie i egzekwowanie umów generuje koszty transakcyjne, które wpływają na wybór formy koordynacji. Williamson rozwinął tę perspektywę, analizując rynki, kontrakty hybrydowe i hierarchie jako alternatywne mechanizmy governance, szczególnie w obliczu niekompletnych kontraktów i ryzyka strategicznej adaptacji. Perspektywa ta chroni etykę przed naiwnym przekonaniem, że wystarczy dopisać więcej warunków do umowy. Każdy z nich posiada koszt specyfikacji i weryfikacji. Jeśli zamawiający wymaga przejrzystości łańcucha dostaw, potrzebuje mechanizmów sprawdzających dane; jeśli wprowadza wymóg lokalnej wartości społecznej, musi ustalić sposób jej pomiaru i oceny. Każdy taki wymóg generuje realny koszt zbierania i analizy informacji.

Systemowe mechanizmy zamówień jako narzędzie realnej odpowiedzialności

Norma pozbawiona zdolności egzekwowania może potęgować moralną retorykę, nie zwiększając przy tym moralnej skuteczności. Co więcej, zbyt rozbudowany kontrakt bywa źródłem nowych kosztów i asymetrii. Duży wykonawca z rozbudowanym zespołem compliance bez trudu sprosta setkom wymagań dokumentacyjnych, podczas gdy małe przedsiębiorstwo może stosować w praktyce odpowiedzialne rozwiązania, lecz nie dysponować personelem zdolnym ich formalnie udowodnić. Procedura etyczna może wtedy niezamierzenie premiować organizacje najlepiej przystosowane do produkowania dokumentacji, a nie do produkowania dobra. To kolejna odsłona problemu proxy: zdolność udowodnienia odpowiedzialności może zastąpić odpowiedzialność samą.

Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej właściwą odpowiedzią jest comparative governance. Williamson podkreślał znaczenie porównywania alternatywnych form organizacji, a nie oceniania jednej z nich w oderwaniu od realnych możliwości. Pytanie etyczne powinno zatem brzmieć nie: „czy nasz system kontroli jest idealny?", lecz: „czy przy danym typie ryzyka ta forma kontroli działa lepiej niż realistyczne alternatywy i jaki jest jej koszt uboczny?". Podejście to koresponduje z wcześniejszą zasadą moralnego satisficing i proporcjonalnego review. Ten sam aparat analityczny pozwala lepiej zrozumieć naturę zamówień publicznych.

Zamówienie nie jest jedynie neutralnym sposobem zakupu wcześniej zdefiniowanego dobra; jest mechanizmem konstruującym rynek, gdyż wskazuje wykonawcom, jakie właściwości zostaną wynagrodzone, co stanowi próg wejścia i jakie koszty mogą zostać przerzucone poza ofertę. OECD traktuje współcześnie zamówienia publiczne jako strategiczne narzędzie polityki, zdolne wpływać na innowacyjność, środowisko, sektor MŚP, wartości społeczne oraz odpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstw, wskazując jednocześnie, że nadmierne poleganie na najniższej cenie pozostaje jedną z głównych przeszkód w osiąganiu tych rezultatów.

Znaczenie tego instrumentu wynika również ze skali. W analizach OECD zamówienia publiczne stanowią znaczną część aktywności gospodarczej państw, a wprowadzenie kryteriów odpowiedzialnego biznesu może realnie wpływać na ryzyka społeczne i środowiskowe w globalnych łańcuchach dostaw. Publiczny nabywca nie jest więc biernym konsumentem – jego kryteria kreują popyt, który skłania producentów do zmiany technologii, sposobu dokumentowania pochodzenia, standardów pracy czy cyklu życia produktu.

W tym miejscu Procurement Equity Appendix Bulgera zyskuje szersze znaczenie systemowe. W zamierzeniu ma ujawniać warunki pracy, płace, lokalne zatrudnienie i reciprocal benefits. Ekonomia instytucjonalna pozwala jednak postrzegać go jako mechanizm przesuwania sygnału rynkowego. Jeżeli wartość społeczna pozostaje jedynie w deklaracji inwestora, wykonawca nie musi uwzględniać jej w optymalizacji oferty. Gdy jednak zostaje ona związana z kryterium kwalifikacyjnym, warunkiem wykonania lub oceną oferty, zmienia to kalkulację przedsiębiorstwa. Europejskie prawo zamówień stwarza już przestrzeń dla takiego sposobu myślenia.

Zamówienia publiczne jako systemowe narzędzie kształtowania rynku

Dyrektywa 2014/24/UE pozwala określać ofertę najkorzystniejszą ekonomicznie nie tylko w oparciu o cenę nominalną, ale również o koszt, rachunek kosztów cyklu życia oraz kryteria

jakościowe, środowiskowe i społeczne. Kryteria te mogą odnosić się do procesu produkcji, świadczenia usług lub innych faz cyklu życia, a sam rachunek może uwzględniać użytkowanie, utrzymanie, utylizację oraz weryfikowalne koszty środowiskowych efektów zewnętrznych.

Jest to prawne uznanie faktu, że cena zakupu i koszt społeczny nie są tą samą kategorią. Z perspektywy ekonomicznej mamy tu do czynienia z problemem efektów zewnętrznych. Jeśli producent obniża cenę, przerzucając koszty na środowisko, pracownika lub przyszłego użytkownika, prywatny rachunek przedsiębiorstwa przestaje odzwierciedlać pełny koszt społeczny. Klasyczna ekonomia dobrobytu opisuje to jako externality: sytuację, w której część kosztów decyzji jednego podmiotu ponoszą osoby trzecie, co nie znajduje odzwierciedlenia w cenie transakcyjnej. Etyczny system zamówień dąży do przeprojektowania kryteriów tak, aby te niewidoczne dotąd koszty powróciły do kalkulacji decydenta. Nie oznacza to jednak konieczności monetyzacji każdej wartości społecznej – jak wskazano wcześniej, niektóre z nich tracą istotne informacje w procesie przeliczania na pieniądze. Strukturę wyboru można bowiem modyfikować również poprzez warunki brzegowe, standardy minimalne, punktację jakościową czy obowiązki kontraktowe. Mechanism design nie wymaga jednej jednostki wartości; wymaga jedynie jasności co do tego, jak zachowanie uczestnika wpływa na prawdopodobieństwo wyboru, wynagrodzenie lub możliwość dalszego uczestnictwa w systemie. Istnieje jednak ryzyko przeciwne: objective overload.

Raport OECD z 2025 roku dotyczący implementacji rekomendacji w sprawie zamówień publicznych wskazuje, że państwa coraz szerzej wykorzystują procurement do celów środowiskowych, innowacyjnych i społecznych, lecz jednocześnie mechanizmy priorytetyzowania tych konkurujących celów pozostają słabo rozwinięte. OECD ostrzega przed koniecznością badania zagregowanego wpływu celów dodatkowych na sprawność systemu, aby uniknąć przeciążenia politykami. Odpowiedzialne zamówienie nie może stać się dokumentem, który próbuje jednocześnie rozwiązać problemy klimatu, bezrobocia, nierówności regionalnych, demografii czy każdego ogniwa łańcucha dostaw. To ponownie kwestia proporcjonalności. Jeśli do jednego zamówienia dołączymy kilkadziesiąt niezhierarchizowanych celów, wykonawcy otrzymają nieczytelny system bodźców, zamawiający – trudny do weryfikacji aparat oceny, a cała procedura stanie się podatna na arbitralność. Strategic procurement wymaga więc strategii, a nie tylko mnożenia strategicznych przymiotników. Dane OECD z 2026 roku pokazują, że cele społeczne i środowiskowe są coraz częściej integrowane z całym procesem – od rozpoznania potrzeb, przez specyfikację techniczną, aż po kryteria wyboru.

Raport podkreśla jednak potrzebę analizy rynku i zachowań konkurencji, zwłaszcza gdy takie polityki pośrednio premiują lokalnych dostawców lub konkretne konfiguracje łańcucha dostaw. To istotny przykład napięcia między lokalną sprawiedliwością a efektywnością i szerszym dobrem

gospodarczym. Postulat local employment lub reciprocal benefits nie powinien być zatem mechanicznie zamieniany w hasło „kupuj lokalnie”. Lokalność może zwiększać przejrzystość i wzmacniać społeczność, ale może też ograniczać konkurencję, podwyższać koszty lub konserwować technologie mniej korzystne dla środowiska.

Procedura powinna pytać o funkcję lokalności, zamiast automatycznie przypisywać jej wartość moralną. To kolejny przypadek, w którym kategoria etyczna powinna pozostać hipotezą podlegającą testowi, a nie sloganem. Zamówienia publiczne są również przykładem teorii market shaping. Duży zamawiający nie tylko wybiera spośród istniejących ofert, ale wysyła sygnał o przyszłej gotowości do zapłaty za określone parametry. Jeśli przez lata inwestycje publiczne wymagają EPD, demontowalności czy niskiej emisji, dostawcy inwestują w zdolność ich spełnienia. Reguła zakupowa zmienia więc nie tylko dzisiejszy wybór, ale również trajektorię inwestycji producentów. To fundamentalna różnica między moralnością konsumenta a moralnością instytucji.

Pojedynczy projektant może odmówić zakupu problematycznego materiału, lecz wpływ tej decyzji jest ograniczony. Systemowy mechanizm zamówień może natomiast sprawić, że odpowiedzialna cecha staje się warunkiem dostępu do rynku. Etyka zostaje wtedy przekształcona z indywidualnego wyboru w selekcyjne środowisko ekonomiczne. Podobnie można spojrzeć na standardy zawodowe i techniczne. Standard nie jest wyłącznie zapisem najlepszej wiedzy; jest także urządzeniem redukującym koszty transakcyjne. Dostarcza wspólny język parametrów i metod testowania, dzięki czemu strony nie muszą za każdym razem negocjować definicji bezpieczeństwa czy jakości. W ujęciu Coase'a standaryzacja zmniejsza koszt zawierania i monitorowania kontraktów. Moralna korzyść ze standardu polega więc częściowo na kompresji wiedzy instytucjonalnej.

Standardy i regulacje jako ramy dopuszczalności, nie optimum

Doświadczenia z wcześniejszych awarii, testów i sporów zostają zapisane w regułach, które nowy projekt może zastosować bez konieczności odtwarzania całej historii. Jest to struktura zbliżona do Bulgerowskiego Archive of Justification. Jednak podobnie jak archiwum, standard może się zestarzeć. Jeśli zostanie potraktowany jako maksimum odpowiedzialności, zamiast jako społecznie ustalone minimum lub aktualny punkt odniesienia, może utrwalać nieaktualny stan wiedzy. Dlatego compliance ze standardem nie powinno automatycznie zamykać oceny etycznej. Metoda Bulgera aktywuje własne narzędzia właśnie po potwierdzeniu legalności i technicznej dopuszczalności, wciąż porównując różne warianty spełniające normy. To kluczowe rozróżnienie:

standard często definiuje jedynie obszar dopuszczalności, a niekoniecznie moralne optimum wewnątrz tego obszaru.

Teoria regulacji pozwala rozwinąć ten problem dalej. Regulacja oparta wyłącznie na identycznym stopniu kontroli każdej działalności generuje ogromne koszty i często prowadzi do błędnej alokacji zasobów nadzoru. OECD Regulatory Policy Outlook 2025 podkreśla znaczenie podejścia opartego na ryzyku: kontrola powinna koncentrować zasoby tam, gdzie prawdopodobieństwo i ciężar szkody są największe, przy zachowaniu proporcjonalności i zdolności do adaptacji.

Jest to niemal dokładny odpowiednik Bulgerowskiego Exempt-Expedited-Full Review przeniesiony na poziom regulacji publicznej. Teoria responsive regulation, związana z Ianem Ayresem i Johnem Braithwaite'em, wprowadza tu kolejne rozróżnienie. Egzekwowanie prawa nie powinno być identyczne wobec podmiotów świadomie obchodzących normy oraz tych, które posiadają zdolność i motywację do dobrowolnego dostosowania się. Współczesne rekomendacje OECD odwołują się do zróżnicowanej reakcji: od informacji, wsparcia i self-assessment, po surowe sankcje w przypadku najpoważniejszych, świadomych naruszeń.

Logika ta pozwala połączyć zaufanie z kontrolą bez redukowania systemu do jednej z tych skrajności. Dla DEB oznaczałoby to, że historia organizacji mogłaby wpływać na model nadzoru. Podmiot dysponujący rzetelną dokumentacją, wiarygodnymi mechanizmami self-reporting oraz historią ujawniania błędów i ich skutecznej korekty może uzasadniać inny tryb kontroli niż organizacja regularnie ukrywająca informacje. Nie chodzi o „nagrodę za bycie dobrym", lecz o wykorzystanie danych o wiarygodności wewnętrznego zarządzania ryzykiem. Pojawia się tu jednak ryzyko regulatory capture. Im ściślej regulator współpracuje z podmiotem, tym łatwiej może przejąć jego język, modele ryzyka i sposób definiowania problemów. Dlatego elastyczność egzekwowania musi funkcjonować w ramach przejrzystości, zewnętrznego review i kontroli konfliktów interesów. OECD podkreśla potrzebę łączenia uznania administracyjnego z jasnymi ramami decyzyjnymi oraz zabezpieczeniami przed arbitralnością i przejęciem regulacyjnym.

Kolejną instytucją bodźcową jest ubezpieczenie. Jego podstawowa funkcja polega na rozłożeniu ryzyka, dzięki czemu podmiot nie musi samodzielnie absorbować pełnego kosztu rzadkiego, lecz poważnego zdarzenia. Jednak teoria kontraktów wskazuje na klasyczny problem moral hazard: po przeniesieniu części konsekwencji na ubezpieczyciela zachowanie ubezpieczonego może ulec zmianie, jeśli poziom staranności jest słabo obserwowalny. Ogólna teoria kontraktów analizuje właśnie takie konflikty interesów oraz sposoby łączenia odpowiedzialności, informacji i bodźców. Dla etyki profesjonalnej oznacza to, że ubezpieczenie odpowiedzialności może działać w dwóch przeciwnych kierunkach. Z jednej strony chroni profesjonalistę przed katastrofalnym ryzykiem, umożliwiając prowadzenie działalności, której nikt rozsądny nie podjąłby przy pełnej osobistej

ekspozycji finansowej. Z drugiej strony, jeśli składka i warunki ochrony nie reagują na poziom zarządzania ryzykiem, część kosztu błędu zostaje odseparowana od decyzji osoby wpływającej na prawdopodobieństwo szkody. Dojrzałe ubezpieczenie może zatem pełnić rolę prywatnego regulatora ryzyka. Ubezpieczyciel ma ekonomiczną motywację do badania procedur, historii szkód i jakości zabezpieczeń, gdyż czynniki te bezpośrednio wpływają na przyszłe wypłaty.

Nie oznacza to jednak, że rynek ubezpieczeniowy zastępuje etykę; raczej wskazuje, że odpowiednio skonstruowane warunki mogą wzmacniać lub osłabiać bodźce do odpowiedzialności. Podobnie działa odpowiedzialność prawna. System liability funkcjonuje częściowo retrospektywnie: przypisuje koszt po wystąpieniu szkody. Procedura Bulgera działa natomiast przede wszystkim ex ante, dążąc do stworzenia uzasadnienia przed wystąpieniem szkody. Te dwa mechanizmy powinny się uzupełniać.

Odpowiedzialność ex post tworzy bodziec, by traktować wcześniejszą analizę poważnie, natomiast review ex ante ma ograniczać absurdalną sytuację, w której społeczeństwo najpierw pozwala na przewidywalną szkodę, a następnie ogranicza się do poszukiwania płatnika. Prawo odpowiedzialności ma jednak ograniczenia typowe dla wszystkich instrumentów bodźcowych. Nie wszystkie szkody można udowodnić, nie każda ofiara dysponuje zasobami procesowymi, a szkody rozproszone lub długoterminowe są szczególnie trudne do przypisania jednemu sprawcy. Dlatego brak odpowiedzialności sądowej nie jest dowodem braku negatywnej externality, podobnie jak brak skargi nie był wcześniej dowodem braku szkody.

Etyka jako ekologia komplementarnych mechanizmów kontroli

Etyka instytucjonalna wymaga zatem portfela mechanizmów. Prawo wyznacza granice i sankcje, standard techniczny koduje wiedzę i obniża koszty koordynacji, a kontrakt rozdziela zadania, ryzyko oraz prawa decyzyjne. Zamówienie publiczne tworzy strukturę selekcji, natomiast ubezpieczenie rozkłada ryzyko i może premiować prewencję. DEB analizuje residual decision space, którego żadna z tych instytucji nie wyczerpuje, a organizacyjna kultura speak-up ujawnia informacje, których zewnętrzny audyt mógłby nie dostrzec.

Żadna pojedyncza instytucja nie jest wystarczająca. Wniosek ten współbrzmi z koncepcją polycentric governance Elinor Ostrom: złożone problemy nie zawsze najlepiej rozwiązuje jedno centralne centrum decyzyjne; często wymagają one nakładających się mechanizmów, różnych poziomów kontroli, wzajemnego monitorowania i uczenia się. W kontekście etyki designu nie

chodzi o budowę superkomisji odpowiedzialnej za każdy moralny wymiar świata, lecz o stworzenie ekologię instytucji, w której różne mechanizmy wychwytują odmienne rodzaje błędów. Takie podejście chroni również przed regulatory monoculture. Jeśli bezpieczeństwo całego systemu zależy od jednego audytu, certyfikatu lub regulatora, błąd tego konkretnego ogniwa może przejść przez system niezauważony. Jeżeli natomiast istnieją częściowo niezależne źródła kontroli — odpowiedzialność zawodowa, ubezpieczyciel, zamawiający, audyt techniczny, reprezentacja społeczności i DEB — ich odmienne modele poznawcze tworzą redundancję.

Redundancja generuje jednak koszty, co przywraca do dyskusji ekonomię transakcyjną. Wielu kontrolerów może duplikować pracę, kreować sprzeczne wymagania i wydłużać proces decyzyjny. Problem nie polega więc na maksymalizacji liczby strażników, lecz na doborze komplementarnych funkcji kontroli przy minimalizacji powielonych kosztów.

W tym miejscu pomocna jest teoria informacji. Każdy mechanizm nadzoru jest wartościowy w stopniu, w jakim wnosi informację nieobecną w pozostałych lub zwiększa prawdopodobieństwo wykrycia błędu, który inni przeoczyli. Jeśli pięć audytów sprawdza ten sam dokument według identycznego standardu, ich wartość marginalna szybko spada. Jeżeli jednak jeden bada bezpieczeństwo techniczne, drugi konflikt interesów, trzeci rzeczywisty wpływ na społeczność, a czwarty zachowanie systemu po wdrożeniu, redundancja staje się heterogeniczna, a tym samym poznawczo znacznie cenniejsza.

Wyłania się z tego szersza definicja etycznego governance. Nie jest nim samo istnienie kodeksu czy komisji, lecz system przepływu informacji, bodźców i praw decyzyjnych, który zwiększa prawdopodobieństwo, że moralnie istotna informacja dotrze do osoby zdolnej zmienić decyzję, a koszt jej ignorowania nie będzie systematycznie niższy niż koszt odpowiedzialnej reakcji. Taka definicja pozwala połączyć etykę z teorią systemów, gdzie organizację analizuje się jako układ sprzężeń zwrotnych. Jeśli sygnał o szkodzie pojawia się u użytkownika, lecz brakuje kanału powrotnego do projektanta, system jest otwarty informacyjnie tylko w jednym kierunku. Nawet jeśli informacja wraca, ale nie wpływa na budżet, premię, specyfikację ani możliwość ponownego review, sprzężenie pozostaje jedynie informacyjne, a nie sterujące. Odpowiedzialność pojawia się dopiero wtedy, gdy feedback posiada zdolność modyfikowania zachowania systemu.

Precyzuje to wcześniejszą zasadę: procedura jest moralnie realna tylko wtedy, gdy wywołuje skutek decyzyjny. Kontrakt, procurement, ubezpieczenie i regulacja są właśnie sposobami nadawania informacji siły sterującej. Skarga może zmienić warunki zgody, negatywny audyt zablokować płatność, a naruszenie standardu wpłynąć na odpowiedzialność prawną. Lepszy profil środowiskowy może podnieść wynik oferty, a historia zarządzania ryzykiem wpłynąć na warunki ubezpieczenia.

Jednocześnie każda taka zależność jest podatna na manipulację. Jeśli płacimy za liczbę rozwiązanych skarg, organizacja może utrudnić ich składanie. Punktując lokalne zatrudnienie, można wykazać etaty o marginalnym znaczeniu. Premiowanie niskiego śladu węglowego według jednej metodologii sprawi, że rynek zoptymalizuje wyłącznie ten konkretny wskaźnik. Teoria bodźców musi zatem zawsze współistnieć z teorią pomiaru i prawem Goodharta.

Szczególnie interesujące są w tym świetle strategiczne zamówienia publiczne. OECD wskazuje, że wiele państw mierzy wciąż głównie sam fakt wprowadzenia określonych kryteriów do procedury, podczas gdy znacznie trudniejsze pozostaje mierzenie rzeczywistych rezultatów społecznych i innowacyjnych. To klasyczny przypadek pomylenia process metric z outcome metric. Łatwo policzyć odsetek przetargów z klauzulą społeczną; trudniej ocenić, czy faktycznie poprawiły one bezpieczeństwo pracy lub trwałość zatrudnienia. Analogiczne zagrożenie dotyczy całego aparatu Bulgera.

Można osiągnąć sto procent projektów posiadających Duty Statement i zero procent takich, w których dokument ten zmienił decyzję. Można dołączyć Fairness Report do każdego dossier i nadal systematycznie obciążać te same grupy. Można prowadzić Transparency Log, który formalnie jest publiczny, lecz niezrozumiały dla osób spoza organizacji. Z tego względu instytucjonalizacja etyki wymaga badania skuteczności samych instytucji. OECD Regulatory Policy Outlook 2025 podkreśla odejście od modelu set and forget: skuteczność regulacji powinna być monitorowana, a mechanizmy korygowane w oparciu o rzeczywiste wyniki. To samo powinno dotyczyć DEB, polityk zakupowych i kontraktowych klauzul społecznych. Continuing review należy zatem rozszerzyć z poziomu pojedynczego projektu na poziom instytucjonalnego mechanizmu.

Etyka jako mechanizm projektowania instytucjonalnego

Nie pytamy jedynie o to, czy dany budynek wywołał przewidywane skutki. Pytamy również, czy system oceny projektów nauczył się lepiej przewidywać szkody, czy zmieniły się profile wykonawców i czy zwiększyła się liczba realnych alternatyw. Interesuje nas także, czy recorded dissent kiedykolwiek doprowadził do rewizji wcześniejszych standardów oraz czy klauzule kontraktowe poprawiły rezultat w rzeczywistości, a nie tylko w dokumentacji.

Etyka praktyczna staje się tu bliska naukom o politykach publicznych i program evaluation. Instytucja etyczna jest interwencją, która posiada własną teorię zmiany: zakładamy, że określone dokumenty, kryteria i sankcje wpłyną na zachowanie projektantów, wykonawców i inwestorów, a tym samym ograniczą szkody i poprawią dystrybucję korzyści.

Ta teoria zmiany jest w istocie hipotezą empiryczną. Jeśli po kilku latach nie obserwujemy oczekiwanego efektu, nie powinniśmy ograniczać się do zaostrzania retoryki; należy zbadać, które ogniwo mechanizmu przyczynowego zawiodło. W tym miejscu metodologia Bulgera powraca do punktu wyjścia: traktowania projektu jako hipotezy. Sam system etyki jest projektem, a jego procedury są interwencjami organizacyjnymi. Muszą zatem podlegać podobnej falsyfikacyjnej pokorze jak obiekt, który oceniają. Jeśli system zakłada, że Procurement Equity Appendix zmniejsza przerzucanie ciężarów na pracowników, powinien dążyć do dowodu, czy tak się rzeczywiście stało.

Prawo i etyka nie są porządkami konkurencyjnymi. Prawo wyznacza minimalne granice, kontrakt operacjonalizuje dodatkowe obowiązki, rynek reaguje na strukturę nagród, a procedura etyczna identyfikuje problemy, które pozostają pomiędzy nimi. Najsilniejszy system powstaje wtedy, gdy normatywna intencja zostaje podparta kompatybilnymi bodźcami na kilku poziomach, a nie gdy jeden regulator próbuje samotnie przezwyciężyć logikę całego otoczenia instytucjonalnego. Można to określić jako przejście od etyki jednostki do etyki mechanizmu.

Pierwsza z nich pyta: „czy postępuję właściwie?”. Druga dodaje: „jakie reguły sprawią, że wiele różnych osób, posiadających odmienne interesy i ograniczoną wiedzę, będzie miało większe prawdopodobieństwo wytworzenia odpowiedzialnego rezultatu?”. Nie jest to zastąpienie moralności ekonomią, lecz uznanie, że moralność praktyczna działa w świecie strategicznych interakcji.

Dojrzałą wersję infrastruktury Bulgera można interpretować jako lokalny przykład institutional mechanism design. Duty Statement definiuje ograniczenia zachowania, Consequences Ledger rozszerza informację o skutkach, a Fairness Report zmienia widzialność dystrybucji. Procurement Equity Appendix wprowadza warunki do procesu zakupowego, DEB nadaje informacjom instytucjonalnego odbiorcę, Transparency Log zwiększa koszty ukrywania niespójności, natomiast recorded dissent zachowuje alternatywną informację.

Etyka jako architektura bodźców i sprawiedliwy kontrakt

Continuing review zmniejsza ryzyko nieodwracalności błędu. Jednak to kontrakty, standardy, zasady odpowiedzialności, kryteria zamówień i bodźce organizacyjne decydują o tym, czy ten aparat pozostanie równoległą moralną narracją, czy zostanie wbudowany w rzeczywiste działanie organizacji. Jeżeli etyczne ustalenia nie wpływają na specyfikację, warunki wykonania, premię,

harmonogram, cenę, wybór wykonawcy lub odpowiedzialność, mogą pozostać doskonale udokumentowanym komentarzem do procesu, który biegnie według zupełnie innych zasad. Główna teza brzmi zatem: etyka staje się instytucją dopiero wtedy, gdy niesie za sobą konsekwencje dla struktury bodźców.

Nie musi to w każdym przypadku oznaczać finansowej nagrody lub kary. Bodźcem może być prawo do decyzji, obowiązek ujawnienia informacji, możliwość uczestnictwa w rynku, koszt reputacyjny, dodatkowy review, prawo do odwołania czy ryzyko utraty certyfikacji. Kluczowe jest, aby wartości nie funkcjonowały wyłącznie jako język, lecz jako element realnej architektury wyboru. Jednocześnie najbardziej odpowiedzialny system nie powinien próbować ekonomicznie "opłacać" każdej cnoty. Teoria wielozadaniowości Holmströma ostrzega bowiem, że zbyt agresywne bodźce nakierowane na mierzalne cele mogą wypierać uwagę z obszarów trudniej mierzalnych.

Etyczna architektura bodźców musi zatem pozostawić miejsce dla profesjonalnego osądu, norm środowiskowych, reputacji, tożsamości zawodowej i kultury organizacyjnej. Nie każdą odpowiedzialność należy kupować premią; czasem skuteczniejszym rozwiązaniem jest usunięcie premii za zachowanie przeciwne. To rozróżnienie jest subtelne, lecz kluczowe.

Jeśli dążymy do wysokiej jakości opieki, nie zawsze musimy płacić lekarzowi za każdy mierzalny gest troski. Być może ważniejsze jest, aby nie wynagradzać systemu wyłącznie za liczbę pacjentów obsłużonych w ciągu godziny. Jeśli chcemy uczciwego projektowania, nie musimy przyznawać punktów finansowych za każdy akt empatii. Możemy natomiast wyeliminować sytuację, w której ujawnienie ryzyka automatycznie obniża ocenę osoby odpowiedzialnej za termin. Instytucjonalny projekt etyki powinien więc rozpoczynać się od audytu bodźców sprzecznych, a nie od dodawania nowych nagród. Należy zapytać: gdzie odpowiedzialne zachowanie jest obecnie karane? Gdzie szkodliwe działania opłacają się dzięki eksternalizacji kosztów? Gdzie wskaźnik wypiera wartość, a władza decyzyjna nie odpowiada ekspozycji na konsekwencje?

Taka analiza łączy ekonomię instytucjonalną z teorią sprawiedliwości. Bodziec nie jest neutralnym parametrem technicznym – zmienia rozkład ryzyka, władzy i możliwości działania. Kontrakt przerzucający całe ryzyko na małego podwykonawcę może wyglądać jak efektywna alokacja odpowiedzialności, lecz capabilities stron negocjacji są radykalnie odmienne. System płatności opóźniający wynagrodzenie o kilka miesięcy inaczej dotyka wielką korporację, a inaczej małą firmę. Ta sama klauzula formalna może wytwarzać różną realną presję w zależności od pozycji strukturalnej strony.

Youngowska teoria odpowiedzialności strukturalnej oraz Senowski capability approach z poprzednich części pozwalają skorygować czysto efektywnościową teorię kontraktu. Nie wystarczy

ustalić, która strona teoretycznie może najtaniej zarządzać ryzykiem. Trzeba również zapytać, czy realna alokacja ryzyka nie wykorzystuje asymetrii ekonomicznej do przerzucenia kosztów na podmiot mający najmniejszą zdolność odmowy. W ten sposób kontrakt sam staje się przedmiotem Fairness Report. Nie tylko rezultat materialny projektu, ale również struktura jego wykonania może rozdzielać ciężary w sposób sprawiedliwy lub niesprawiedliwy. Jest to logiczna konsekwencja źródłowego Procurement Equity Appendix, który rozszerza analizę właśnie na pracę, płace i wykonanie umów. Podobnie standard odpowiedzialnego zamówienia powinien analizować nie tylko końcowy produkt, lecz cały łańcuch kontraktowy.

Odpowiedzialność jako emergentna właściwość układu instytucjonalnego

Jeśli główny wykonawca spełnia wymagania poprzez przerzucanie presji kosztowej na słabszych podwykonawców, formalny sukces programu odpowiedzialności może współistnieć z pogorszeniem sytuacji na niższym szczeblu. Organizacja musi zatem obserwować drugorzędne reakcje systemu na własne reguły. To klasyczny problem adaptacji strategicznej: ludzie i organizacje nie są biernymi obiektami regulacji – uczą się zasad i dostosowują do nich swoje zachowania. Mechanizm, który sprawdzał się w pierwszym roku, z czasem może tracić skuteczność, gdyż uczestnicy odkrywają sposoby optymalizacji działań pod konkretne kryteria. Dlatego adaptive governance musi traktować regulowanych jako aktorów uczących się, a nie stałe elementy modelu. North podkreślał, że instytucje i organizacje wzajemnie na siebie oddziałują, a struktura szans kreowana przez instytucje determinuje to, jakie typy organizacji powstają i rozwijają się. Wniosek ten ma kluczowe znaczenie dla etyki.

Jeśli system zamówień nagradza wyłącznie najniższy koszt, z czasem nie tylko zmienia zachowanie istniejących firm, ale może selekcjonować typ organizacji najlepiej funkcjonujący przy permanentnej presji kosztowej. Jeśli natomiast premiuje trwałość, przejrzystość i odpowiedzialność, zwiększa wartość kompetencji pozwalających spełnić te oczekiwania. Etyka instytucjonalna ma więc charakter ewolucyjny. Reguły nie tylko ograniczają bieżące zachowania; współtworzą populację organizacji zdolnych przetrwać w przyszłości. Jest to mechanizm znacznie potężniejszy niż edukowanie pojedynczego profesjonalisty.

Wniosek ten prowadzi do definicji etycznego rynku nie jako zbioru moralnie doskonałych podmiotów, lecz jako systemu, w którym istotne koszty społeczne nie mogą być systematycznie przerzucane na podmioty niewidoczne dla transakcji, a odpowiedzialne praktyki nie są trwale karane rynkowo. Stanu takiego nie da się osiągnąć samym prawem czy samą moralnością. Wymaga

on spójności kilku warstw: minimalnych norm prawnych, odpowiednich kryteriów zakupowych, kontraktów z adaptacyjnymi mechanizmami odpowiedzialności, rzetelnego pomiaru, możliwości odwołania, konkurencji, kontroli ryzyka oraz kultury profesjonalnej zdolnej rozpoznać problemy jeszcze niezakodyfikowane. W takim systemie najważniejszą funkcją prawa nie jest stworzenie kompletnego katalogu dobra, lecz wyznaczenie instytucjonalne granice gry, wewnątrz których mogą działać inne mechanizmy. Zamówienie publiczne definiuje sposób wyboru, kontrakt rozdziela prawa i obowiązki, standard obniża koszty wspólnego rozumienia wymagań, a ubezpieczenie dystrybuuje ryzyko.

DEB bada moralną przestrzeń pozostawioną przez te mechanizmy, a continuing review pozwala korygować rezultat w momentach, gdy rzeczywistość przestaje odpowiadać założeniom. Odpowiedzialność praktyczna nie jest cechą dokumentu, człowieka ani organizacji – jest emergentną właściwością układu instytucjonalnego. Powstaje wtedy, gdy wiele niedoskonałych elementów wzajemnie koryguje swoje ograniczenia. Może jednak zanikać w sytuacjach, gdy każdy element z osobna wydaje się rozsądny, lecz łącznie popychają one system w niewłaściwym kierunku.

Ostateczny test etycznej architektury bodźców powinien mieć charakter kontrfaktyczny. Należy zapytać: co stanie się z człowiekiem, który w tym systemie konsekwentnie podejmuje odpowiedzialne decyzje? Czy będzie w stanie pozostać konkurencyjny? Czy ujawnienie ryzyka zwiększy, czy zmniejszy jego szanse zawodowe? Czy wykonawca inwestujący w bezpieczeństwo przegra z tym eksternalizującym koszty? Czy organizacja uczciwie informująca o niepewności zostanie oceniona gorzej niż ta udająca pewność? Jeśli odpowiedzi są negatywne, system pozostaje etycznie niestabilny nawet przy posiadaniu doskonałego kodeksu. Można tu sformułować zasadę instytucjonalnej kompatybilności etyki: wymagania moralne powinny być w możliwie szerokim zakresie zgodne z regułami selekcji i odpowiedzialności obowiązującymi w otoczeniu. Nie wszystkie konflikty da się wyeliminować, gdyż moralność czasem wymaga zachowań kosztownych. Zadaniem instytucji jest jednak sprawić, by koszt odpowiedzialności nie obciążał systematycznie właśnie tych, którzy zachowują się odpowiedzialnie.

Projekt Bulgera można odczytać szerzej niż jako procedurę dla architektów – jest on modelem przejścia od ethics of intention do ethics of institutional design. Dobre intencje otrzymują dokument, dokument procedurę, procedura organ kontrolny, a ten z kolei możliwość wpływu na decyzję, która powinna następnie przełożyć się na kontrakt, specyfikację i bodźce ekonomiczne. Dopiero wtedy zamyka się pełny łańcuch odpowiedzialności. Jeśli którykolwiek z tych odcinków zostanie przerwany, następuje moralna utrata transmisji.

Projektant może trafnie rozpoznać problem, lecz kontrakt może go zignorować. Kontrakt może zawierać właściwy warunek, ale brak monitoringu uczyni go martwym. Monitoring może wykryć naruszenie, lecz bez sankcji informacja trafi jedynie do archiwum. Sankcja może istnieć, jednak jeśli zostanie zastosowana arbitralnie, podważy zaufanie i zachęci do ukrywania problemów. Etyczna infrastruktura przypomina zatem łańcuch sterowania, w którym jakość systemu zależy od najsłabszego ogniwa łączącego percepcję, informację, decyzję, bodziec i korektę.

Etyka jako infrastruktura wykonawcza dobra wspólnego

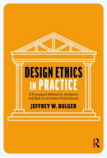
Sama racja nie wystarcza; system musi posiadać zdolność przekształcania racji w działanie. Właśnie z tej perspektywy należy rozumieć nadrzędną ambicję etyki praktycznej. Nie chodzi tu o stworzenie świata, w którym wszyscy uczestnicy rynku wyznają tę samą filozofię moralną, lecz o skonstruowanie takich instytucji, w których pluralistyczni, niedoskonali i strategiczni ludzie – mimo własnych ograniczeń – mogą współtworzyć decyzje podlegające krytyce, korekcie i odpowiedzialności. Jest to ambicja skromniejsza niż moralna przemiana człowieka, lecz bardziej radykalna w wymiarze instytucjonalnym.

Zakłada ona bowiem, że dobro wspólne musi posiadać własną infrastrukturę wykonawczą, analogicznie do tej, którą dysponują kapitał, własność, kontrakt czy mechanizmy rozliczeń i egzekucji zobowiązań. Prowadzi to do pytania, które otwiera drogę ku syntezie całej konstrukcji. Skoro etyka praktyczna wymaga percepcji moralnej, zasad, procedur, instytucji, reprezentacji, mechanizmów uczenia się oraz bodźców, należy rozstrzygnąć, które z tych elementów są konstytutywne, a które zależne od konkretnej branży lub problemu. Potrzebujemy modelu wielowarstwowego, który pozwoli oddzielić uniwersalny rdzeń odpowiedzialności od narzędzi kontekstowych. Nadszedł czas, by zebrać ten rozproszony aparat w jedną architekturę: od moralnej percepcji i teorii wartości, przez Duty-Consequence-Justice, procedurę i DEB, aż po otoczenie kontraktowe, prawne i rynkowe. Dopiero taka synteza pozwoli ocenić, czy metoda Bulgera jest odrębną teorią moralną, czy raczej – co wydaje się coraz bardziej prawdopodobne – metainfrastrukturą służącą do przechodzenia od pluralistycznej refleksji moralnej do odpowiedzialnej decyzji instytucjonalnej.

> Ostatecznym sprawdzianem każdej etycznej infrastruktury pozostaje pytanie kontrfaktyczne: co stanie się z człowiekiem, który w tym systemie konsekwentnie podejmuje odpowiedzialne decyzje? Jeśli uczciwość, ujawnianie ryzyk i dbałość o dobro wspólne prowadzą do utraty konkurencyjności lub marginalizacji zawodowej, to nawet

> najdoskonalszy kodeks etyczny pozostaje jedynie martwą narracją. Prawdziwa moralność instytucjonalna zaczyna się tam, gdzie koszt odpowiedzialności przestaje obciążać systematycznie właśnie tych, którzy decydują się ją ponosić.

Inspiracje

[1] 

"Design Ethics in Practice" Jeffrey Bulger

2024 | Oxford University Press | ISBN: 9780197772195

Jeffrey W. Bulger jest amerykańskim filozofem, bioetykiem i emerytowanym profesorem bioetyki i nauk humanistycznych w Chicago Medical School na Rosalind Franklin University of Medicine and Science. Wcześniej wykładał filozofię na Utah Valley University. Bulger uzyskał tytuł licencjata z geologii i inżynierii naftowej na University of North Dakota, a doktorat z filozofii ze specjalizacją w etyce biomedycznej uzyskał na University of Tennessee. Jest certyfikowanym konsultantem ds. etyki w ochronie zdrowia (HEC-C), a jego badania i stypendia koncentrują się na etyce translacyjnej i stosowanej, a w szczególności na przekształcaniu moralnych ram filozoficznych – takich jak deontologia Kanta, utylitarna proporcjonalność i sprawiedliwość Rawlsa – w zoperacjonalizowane procedury i modele zarządzania dla złożonych instytucji. Bulger wielokrotnie zasiadał w komisjach etyki szpitalnej, kierował praktykami konsultacji klinicznych i opracowywał ustrukturyzowane metody rozważań etycznych w praktyce biomedycznej i projektowaniu środowiska zabudowanego.

Jeffrey W. Bulger is an American philosopher, bioethicist, and emeritus professor of bioethics and humanities at Rosalind Franklin University of Medicine and Science's Chicago Medical School. He previously taught philosophy at Utah Valley University. Bulger earned a bachelor's degree in geology and petroleum engineering from the University of North Dakota and completed his PhD in philosophy with a specialization in biomedical ethics at the University of Tennessee. A certified healthcare ethics consultant (HEC-C), his research and scholarship center on translational and applied ethics, particularly converting moral philosophical frameworks—such as Kantian deontology, utilitarian proportionality, and Rawlsian justice—into operationalized procedures and governance models for complex institutions. Bulger has served extensively on hospital ethics committees, guided clinical consultation practices, and developed structured methods for ethical deliberation across biomedical practice and built-environment design.

Rosalind Franklin University of Medicine and Science

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[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

Literatura pokrewna (Google Scholar):



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

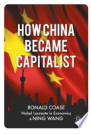
Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

[8] **"Mechanism design"**

Eric S. Maskin, Jaime Gil Aluja

2009 | ISBN: 9788461351183



[9] **"How China Became Capitalist"**

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370

[10] **"Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"**
Oliver Williamson

[11] **"bounded rationality"**
Oliver Williamson

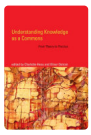
[12] **"Theory of transaction costs"**
Oliver Williamson



[13] **"Corporate Crime in the Pharmaceutical Industry"**
John Braithwaite
Routledge | ISBN: 9781135072902



[14] **"Rules, Games, and Common-pool Resources"**
Elinor Ostrom
University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462



[15] **"Understanding Knowledge as a Commons"**
Elinor Ostrom
National Geographic Books | ISBN: 9780262516037

[16] **"Institutions, Incentives, and Irrigation in Nepal"**
Elinor Ostrom

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"**
Douglass C. North
1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808678
Google Scholar

[2] **"Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England"**
Douglass C. North, Barry R. Weingast
1989 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700009451
Google Scholar

[3] **"THE ROLE OF INSTITUTIONS IN THE REVIVAL OF TRADE: THE LAW MERCHANT, PRIVATE JUDGES, AND THE CHAMPAGNE FAIRS"**

Paul Milgrom, Douglass C. North, Barry R. Weingast

1990 | Economics and Politics | DOI: 10.1111/j.1468-0343.1990.tb00020.x

Google Scholar

[4] **"Institutional Change: A Framework of Analysis"**

Douglass C. North

2018 | Social Rules | DOI: 10.4324/9780429497278-13

Google Scholar

[5] **"The Politician and the Judge: Accountability in Government"**

Eric S. Maskin, Jean Tirole

2004 | American Economic Review | DOI: 10.1257/0002828042002606

Google Scholar

[6] **"The Implementation of Social Choice Rules: Some General Results on Incentive Compatibility"**

Partha Sarathi Dasgupta, Peter J. Hammond, Eric S. Maskin

1979 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.2307/2297045

Google Scholar

[7] **"The Folk Theorem with Imperfect Public Information"**

Drew Fudenberg, David K. Levine, Eric S. Maskin

1994 | Econometrica | DOI: 10.2307/2951505

Google Scholar

[8] **"Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts"**

Eric S. Maskin, Jean Tirole

1999 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.1111/1467-937x.00079

Google Scholar

[9] **"Understanding the role of debt in the financial system"**

Holmström Bengt

2015 | RePEc: Research Papers in Economics

Google Scholar

[10] **"The Investment Banking Contract For New Issues Under Asymmetric Information: Delegation And The Incentive Problem"**

DAVID P. BARON, BENGT HOLMSTRÖM

1980 | The Journal of Finance | DOI: 10.1111/j.1540-6261.1980.tb02199.x

Google Scholar

[11] **"High frequency data in financial markets: Issues and applications"**

Charles Goodhart, Maureen O'Hara

1997 | Journal of Empirical Finance | DOI: 10.1016/s0927-5398(97)00003-0

Google Scholar

[12] **"Financial Regulation: Why, How and Where Now?"**

Charles Goodhart, Patrick Hartmann, David T. Llewellyn, Liliana Rojas-Suárez, Steven R. Weisbrod

1998 | Medical Entomology and Zoology

Google Scholar

[13] **"Monetary Theory and Practice"**

Charles Goodhart

1984 | DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5

Google Scholar

[14] **"The Boundary Problem in Financial Regulation"**

Charles Goodhart

2008 | National Institute Economic Review | DOI: 10.1177/002795010809984 2

Google Scholar

[15] **"Property Rights and the Nature of the Firm"**

Oliver Hart, John Hardman Moore

1990 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/261729

Google Scholar

[16] **"Firms, Contracts, and Financial Structure"**

Oliver Hart

1995 | DOI: 10.1093/0198288816.001.0001

Google Scholar

[17] "Incomplete Contracts and Renegotiation"

Oliver Hart, John Hardman Moore

1988 | Econometrica | DOI: 10.2307/1912698

Google Scholar

[18] "The Market Mechanism as an Incentive Scheme"

Oliver Hart

1983 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003639

Google Scholar

[19] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

2002 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511613807.002

Google Scholar

[20] "The Firm, the Market, and the Law"

Ronald H. Coase

1987 | DOI: 10.7208/chicago/9780226051208.001.0001

Google Scholar

[21] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

2008 | DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_3

Google Scholar

[22] "Coase and the Economics of Network Infrastructures"

C. Ménard, C. Ménard, R. Coase

2016

Google Scholar

[23] "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Google Scholar

[24] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Google Scholar

[25] **"Markets and Hierarchies"**

Oliver E. Williamson

1975

Google Scholar

[26] **"The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"**

Oliver E. Williamson

2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595

Google Scholar

[27] **"Enforced Self-Regulation"**

Ian Ayres, John Braithwaite

1992 | Responsive Regulation | DOI: 10.1093/oso/9780195070705.003.0004

Google Scholar

[28] **"Filling Gaps in the Close Corporation Contract: A Transaction Cost Filling Gaps in the Close Corporation Contract: A Transaction Cost Analysis Analysis"**

Jr Charles R. O'Kelley, I. Introduction, I. Ayres, Edward Chase, J. Hetherington

2022

Google Scholar

[29] **"Responsive Regulation"**

Ian Ayres, John Bradford Braithwaite

1992 | DOI: 10.1093/oso/9780195070705.001.0001

Google Scholar

[30] **"Global Business Regulation"**

John Bradford Braithwaite, Peter Drahos

2000 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/9780521780339

Google Scholar

[31] **"Restorative Justice & Responsive Regulation"**

John Bradford Braithwaite

2001

Google Scholar

[32] **"Selections From Y673 Syllabus: Institutional Analysis And Development—Micro"**

Elinor Ostrom

2017 | DOI: 10.5040/9781666993875.ch-001

Google Scholar

[33] **"Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"**

Elinor Ostrom

2010 | Transnational Corporations Review | DOI: 10.1080/19186444.2010.11658229

Google Scholar

[34] **"Polycentric Systems as One Approach for Solving Collective-Action Problems"**

Elinor Ostrom

2011 | DOI: 10.2139/ssrn.1936061

Google Scholar

[35] **"Contracting and the Commons: Linking the Insights of Gary Libecap and Elinor Ostrom"**

E. Edwards, B. Leonard, E. Ostrom

2020

Google Scholar

[36] **"Responsibility for Justice"**

Iris Marion Young, Martha C. Nussbaum

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

Google Scholar

[37] **"RESPONSIBILITY AND GLOBAL JUSTICE: A SOCIAL CONNECTION MODEL"**

Iris Marion Young

2006 | Social Philosophy and Policy | DOI: 10.1017/s0265052506060043

Google Scholar

[38] **"One From Personal to Political Responsibility"**

Iris Marion Young

2011 | Responsibility for Justice | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195392388.003.0001

Google Scholar

[39] "Six Avoiding Responsibility"

Iris Marion Young

2011 | Responsibility for Justice | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195392388.003.0006

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[40] "Genetic Information Nondiscrimination Act"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0024

Google Scholar

[41] "The Doctrine of Double Effect"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0018

Google Scholar

[42] "Nurses and Allied Health Professionals"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0037

Google Scholar

[43] "Patient–Practitioner Relationship"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0040

Google Scholar

[44] "Bioethics"

Jeffrey W. Bulger

2024 | DOI: 10.1093/med/9780197772195.001.0001

Google Scholar

[45] "Design Ethics in Practice"

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584

Google Scholar

[46] **"Epilogue"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-9

Google Scholar

[47] **"Justice as Fairness"**

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-5

Google Scholar

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

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-8

Google Scholar

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: c953cc92-4830-4355-bba7-bdc10bb76ef3