Maszyna nieodpowiedzialności: cybernetyczna analiza systemów

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi głęboką analizę współczesnych organizacji postrzeganych jako złożone układy regulacyjne. Autor, odchodząc od ocen moralnych, skupia się na technicznych aspektach systemów sterowania, wprowadzając pojęcie „maszyny nieodpowiedzialności”. Tekst przybliża fundamenty cybernetyki, takie jak zasada POSIWID, prawo koniecznej różnorodności Ashby’ego oraz Viable System Model (VSM) Stafforda Beera. Czytelnik dowie się, w jaki sposób biurokracja, outsourcing i przerywanie pętli sprzężenia zwrotnego prowadzą do powstania decyzyjnej próżni i tzw. zlewozmywaków odpowiedzialności. Analiza pokazuje, jak dług funkcjonuje jako filtr informacyjny i jakie skutki niesie za sobą erozja wyższych systemów zarządczych. To kluczowa lektura dla osób pragnących zrozumieć, dlaczego duże instytucje tracą zdolności poznawcze i jak można przywrócić im sterowność poprzez redukcję złożoności i naprawę mechanizmów odpowiedzialności.

This article provides an in-depth analysis of contemporary organizations viewed as complex regulatory systems. Moving away from moral judgments, the author focuses on the technical aspects of control systems, introducing the concept of the "unaccountability machine." The text explores the foundations of cybernetics, such as the POSIWID principle, Ashby's law of necessary diversity, and Stafford Beer's Viable Systems Model (VSM). The reader will learn how bureaucracy, outsourcing, and the disruption of feedback loops lead to the creation of decision-making vacuums and so-called accountability sinks. The analysis demonstrates how debt functions as an information filter and the consequences of the erosion of higher governance systems. This is essential reading for those seeking to understand why large institutions are losing their cognitive capacity and how to restore control by reducing complexity and repairing accountability mechanisms.

Współczesne organizacje, dążąc do efektywności, paradoksalnie tracą zdolność adaptacji i odpowiedzialności. Dan Davies, analizując to zjawisko z perspektywy cybernetyki, diagnozuje "odmóżdżenie" instytucji, polegające na zaniku funkcji poznawczych i erozji kanałów komunikacji. W efekcie, decyzje stają się automatyczne, oderwane od realnych skutków, a odpowiedzialność rozmywa się w gąszczu procedur i outsourcingu. Kluczowym problemem jest tłumienie różnorodności i brak mechanizmów korekty, co prowadzi do powstawania "pochłaniaczy odpowiedzialności" - struktur absorbujących negatywne konsekwencje decyzji, chroniąc ośrodek władzy przed informacją zwrotną. Populizm i polikryzys są w tym kontekście symptomami awarii sterowania, krzykiem o minimalnej przepustowości, który system ignorował. Naprawa wymaga instytucjonalizacji wyjątku, przywrócenia komunikacji między różnymi poziomami organizacji oraz nadzoru ludzkiego nad algorytmami, co pozwoli na realną korektę i adaptację do zmiennego świata.

SŁOWA KLUCZOWE

maszyna nieodpowiedzialności | cybernetyka | POSIWID | prawo koniecznej różnorodności | Viable System Model | decyzyjna próżnia | sprzężenie zwrotne | biurokracja | outsourcing | pochłaniacz odpowiedzialności | Stafford Beer | systemy złożone | zlewozmywak odpowiedzialności | redukcja złożoności | dług jako mechanizm informacyjny

Decyzyjna próżnia eliminuje autorstwo działań

Współczesna wielka organizacja to już nie tyle wspólnota ludzi, ile układ regulacyjny, który produkuje decyzjopodobne rezultaty w trybie niemal przemysłowym – według powtarzalnych procedur i na podstawie ustandaryzowanych danych. Dan Davies, rekonstruując logikę tej transformacji, unika moralizatorskich opowieści o złych ludziach i dobrych intencjach. Zamiast tego proponuje diagnozę formalną, w której kluczowym pojęciem staje się odpowiedzialność, rozumiana jako techniczna własność systemu sterowania. W tym ujęciu nie jest ona ani cnotą, ani poczuciem winy, lecz czystą relacją sprawstwa: tym, co zostaje, gdy zedrzemy retoryczne dekoracje i zapytamy, kto realnie może zmienić decyzję. Jeśli nikt nie może jej zmienić, przypisywanie winy staje się równie sensowne, jak oburzanie się na termostat za to, że utrzymuje zadaną temperaturę. Należałoby się raczej oburzyć na architekta, który zaprojektował dom bez okien.

Davies nazywa ten stan decyzyjną próżnią. Nie jest to jednak pustka w sensie braku decyzji. Wręcz przeciwnie, decyzje zapadają nieustannie, a ich skutki bywają realne, groteskowo nieludzkie, czasem katastrofalne. Próżnia dotyczy bowiem właściciela decyzji – tego miejsca w systemie, gdzie decyzja ma autora, a autorstwo pociąga za sobą możliwość korekty. W gruncie rzeczy jest to więc problem przerwanej pętli sprzężenia zwrotnego. Tam, gdzie ten kanał zostaje zablokowany, instytucja zyskuje chwilowy komfort operacyjny, ponieważ ludzkie cierpienie, sprzeciw czy niewygodna specyfika konkretnego przypadku przestają „zawracać głowę" kierownictwu. System działa gładko, niczym maszyna, która nie słyszy własnego zgrzytu, bo ktoś wyciszył czujniki, aby tygodniowy raport wyglądał lepiej. W tym sensie decyzyjna próżnia jest stanem zorganizowanego milczenia.

Zasada POSIWID demaskuje realne cele instytucji

Punktem wyjścia Daviesa nie jest psychologia, lecz cybernetyka – klasycznie rozumiana jako nauka o sterowaniu i komunikacji w systemach złożonych. Jej duch jest trzeźwy, czasem wręcz okrutnie trzeźwy: nie pyta, co system chciał osiągnąć, tylko co faktycznie robi. Nie interesują jej szlachetne intencje, lecz mierzalne skutki i realne kanały regulacji. Ta bezlitosna perspektywa znajduje swój aforyzm w haśle Stafforda Beera, POSIWID, które głosi, że celem systemu jest to, co on robi. Beer nazywał to wprost „nagim faktem", znacznie lepszym punktem startu niż wiara w dobre chęci. Jeśli więc instytucja powtarzalnie generuje określony rezultat, to właśnie on jest jej prawdziwą funkcją – bez względu na to, co głosi w swojej misji, strategii czy prezentacji dla inwestorów. Humor absurdu rodzi się tu sam, bez literackiego wysiłku: organizacja może drukować broszury o trosce, jednocześnie mieląc wiewiórki, bo procedura importowa przypadkiem uwzględniła niszczarkę.

Prawo Ashby'ego: różnorodność warunkuje sterowanie

W cybernetyce istnieje jednak prawo bardziej fundamentalne niż POSIWID, choć znacznie mniej medialne, stanowiące rdzeń argumentu Daviesa. Jest nim prawo koniecznej różnorodności W. Rossa Ashby'ego, które głosi, że tylko różnorodność może pochłonąć różnorodność. Regulator musi zatem dysponować co najmniej taką liczbą stanów odpowiedzi, jaką liczbą stanów zakłóceń dysponuje otoczenie. Jeśli świat ma tysiąc sposobów, by zaskoczyć, a regulator ma zaledwie dziesięć reakcji, to sterowanie staje się nazwą marketingową dla przyszłej porażki. Prawo Ashby'ego jest przy tym logicznie ascetyczne: nie debatuje o moralności, tylko o przepustowości. Uczy zarazem pokory, przypominając, że świat jest zawsze bogatszy w warianty niż nasze najdokładniejsze formularze.

Model VSM: pięć systemów stabilizuje organizację

Stafford Beer, ojciec cybernetyki zarządzania, przeniósł tę zasadę do świata organizacji nie jako intelektualny ornament, lecz jako bezlitosne narzędzie projektowe. Jego opus magnum, Viable System Model, to w istocie rentgenowska klisza każdej żywej struktury, która chce przetrwać w zmiennym otoczeniu. VSM opisuje organizację jako układ pięciu współzależnych funkcji. System Pierwszy to jej tkanka operacyjna, w której powstaje praca i wartość. System Drugi działa jak lokalny układ nerwowy, tłumiąc tarcia między operacjami i synchronizując ich ruchy. System Trzeci to mózg operacyjny, dbający o integrację i optymalizację tu i teraz – narzuca więc reguły, kontroluje zasoby i rozdziela uprawnienia. Z kolei System Czwarty pełni funkcję wywiadu strategicznego, obserwując świat zewnętrzny i horyzont przyszłości, by budować zdolność adaptacji. Wreszcie System Piąty, najwyższa instancja tożsamości, formułuje politykę i rozstrzyga, czym organizacja jest, a czym nie jest. To on, wedle przyjętych wartości, rozdziela uwagę między presją teraźniejszości a obietnicą jutra. I choć model ma swoje lata, jego diagnostyczna siła nie słabnie – wciąż służy do opisu procesów decyzyjnych w kontekście zwinności, ładu i wszechobecnej złożoności.

Outsourcing i biurokracja odmóżdżają organizację

Davies wpisuje się w tę tradycję z tezą o odmóżdżeniu instytucji, czyli o zaniku jej wyższych funkcji poznawczych, które w modelu VSM określa się jako Systemy Czwarty i Piąty. Taka instytucja, choć pozbawiona mózgu, wciąż oddycha. Wciąż produkuje raporty i jest w stanie automatycznie reagować na standardowe bodźce. Traci jednak zdolność do rozpoznawania zmiany strukturalnej i definiowania własnych granic normatywnych. W praktyce oznacza to całkowite podporządkowanie się krótkoterminowym wskaźnikom, a więc redukcję złożoności do tego, co łatwo policzalne. System staje się sprawny w tym, co mierzy, i kompletnie ślepy na to, czego nie mierzy. Właśnie dlatego jego katastrofy są często „racjonalne” – logicznie spójne wewnątrz własnego modelu, a zarazem obłąkane z perspektywy świata przeżywanego. Jeśli ktoś chce zobaczyć w czystej postaci, czym jest obłęd racjonalny, niech spojrzy na sytuację, w której system uznaje człowieka za błąd danych, a następnie metodycznie, zgodnie z instrukcją, ten błąd naprawia.

W grę wchodzą dwa mechanizmy, które Davies ze sobą splata: outsourcing i biurokracja. Outsourcing jest w jego ujęciu techniką amputacji zdolności poznawczej organizacji. Wewnątrz instytucji istnieją bowiem kanały nieformalne, bogate w treść, zdolne do przenoszenia niuansów, ostrzeżeń, półtonów, a czasem nawet wstydu. Outsourcing zamienia te żywe kanały na martwy kontrakt, czyli na dokument binarny, w którym większość znaczeń zostaje spłaszczona do stanu

zgodności lub niezgodności. Skutek jest cybernetycznie przewidywalny: spada różnorodność regulatora, bo przestaje on widzieć szczegół, a zaczyna widzieć tylko status. Organizacja drastycznie redukuje liczbę możliwych reakcji, bo nie ma już ludzi i struktur zdolnych wytworzyć odpowiedź niestandardową. Oszczędność kosztów staje się więc oszczędnością w mózgu. To nie metafora, lecz opis funkcji, albowiem Beer pisał o organizacji jak o układzie nerwowym. Gdy odcinasz połączenia, nie stajesz się bardziej efektywny, tylko bardziej bezbronny, choć przez chwilę możesz wyglądać w sprawozdaniu jak ktoś, kto „usprawnił procesy".

Biurokracja w tej diagnozie nie jest po prostu chorobą papieru. Jest technologią sterowania poprzez redukcję różnorodności, ponieważ nakazuje traktować przypadki indywidualne jako egzemplarze ogólnej kategorii. To daje standaryzację, a standaryzacja daje skalę. Jednak skala, pozbawiona kanału dla wyjątków i mechanizmu korekty, produkuje zjawisko, które Davies nazywa „zlewozmywakami odpowiedzialności". Zlewozmywak to konstrukcja, w której człowiek na froncie kontaktu – urzędnik, konsultant, pracownik infolinii – staje się elementem pochłaniającym emocje i skargi, jednocześnie nie dysponując żadnym uprawnieniem do zmiany decyzji. System nie tyle rozwiązuje konflikt, ile go lokalizuje w najtańszym miejscu, w którym nie zagraża on kierownictwu. Formalnie wygląda to tak, że sprzężenie zwrotne zostaje urwane. Skarga nie dociera tam, gdzie można by zmienić regułę, ponieważ została przechwycona przez procedurę, która definiuje ją jako przypadek bez dalszej ścieżki. W tym sensie biurokracja staje się urządzeniem do neutralizacji roszczeń do uznania. Człowiek mówi, że został skrzywdzony. System odpowiada, że nie przewidziano pola w formularzu na krzywdę, a jedynie rubrykę na numer sprawy.

Zlewozmywaki odpowiedzialności: mechanizm uniku

Skoro zarysowaliśmy już ogólną architekturę nieodpowiedzialności, czas zejść do maszynowni. Musimy zobaczyć, jak pochłaniacz odpowiedzialności materializuje się w betonie procedur i paragrafów oraz jak outsourcing i biurokracja, działając w duecie, wprowadzają instytucje w stan zorganizowanej bezmyślności. W aparacie cybernetycznego Modelu Systemu Żywotnego (VSM) jest to proces erozji dwóch kluczowych funkcji: wywiadu, czyli zdolności patrzenia w przyszłość, oraz polityki tożsamości, czyli odpowiedzi na pytanie: „Kim jesteśmy?". Perspektywa pozostaje cybernetyczna, bo to ona pozwala dostrzec, że problem nie tkwi w deficycie moralnym jednostek, lecz w degeneracji kanałów nerwowych organizacji. Chodzi o zerwane połączenia między światem przeżywanym przez ludzi a centrum decyzyjnym, które w zdrowym systemie pozwalają na regulację i korektę. Innymi słowy, współczesne organizacje coraz częściej działają bez rozumienia, dopóki rzeczywistość nie uderzy w nie z siłą, której ich wąski repertuar reakcji nie jest w stanie zamortyzować.

Najtrafniejsza definicja opisuje pochłaniacz odpowiedzialności jako sytuację, w której decyzja jest tak zdeterminowana przez procedurę, że człowiek na pierwszej linii frontu – w kontakcie z klientem, pacjentem czy pracownikiem – nie ma żadnej władzy, by ją zmienić. Jego jedyną rolą staje się amortyzowanie emocji, które ta bezduszna decyzja wywołuje. To nie jest drobna wada systemu. To precyzyjnie zaprojektowany mechanizm obronny, który chroni ośrodek władzy przed konsekwencjami własnych działań. William Davies, pisząc o pochłaniaczach, konsekwentnie podkreśla, że ich celem jest przerwanie pętli sprzężenia zwrotnego. Chodzi o celowe odcięcie kanału, którym cierpienie, błąd czy sprzeciw mogłyby wrócić do systemu jako informacja zwrotna i wymusić zmianę. Aby pochłaniacz działał, musi zerwać połączenie między osobą dotkniętą decyzją a możliwością aktualizacji polityki, która tę decyzję zrodziła.

Najprostszy eksperyment myślowy to rozmowa z pracownikiem infolinii. Ma życzliwy głos i skrypt pełen empatii, ale zerową moc sprawczą. Po kilku minutach dociera do nas, że nie rozmawiamy z człowiekiem, lecz z ludzkim interfejsem systemu, zaprojektowanym jako strefa zgniotu. To zderzenie z instytucją, która ma twarz, ale nie ma głowy. Ktoś mógłby uznać tę metaforę za przesadną. Davies odparłby, że to jedynie etykieta dla precyzyjnej konstrukcji formalnej: decyzji bez właściciela, emocji bez adresata i korekty bez kanału komunikacji.

W modelu Stafforda Beera mechanizm ten można opisać jako patologiczne odwrócenie hierarchii. System Trzeci, w zdrowej organizacji odpowiedzialny za koordynację bieżących operacji, zaczyna dominować nad resztą, jednocześnie tracąc zdolność uczenia się. Sygnały z otoczenia docierają do niego nie jako żywa informacja, lecz jako martwe wskaźniki, które same są produktem tłumienia różnorodności. System Czwarty, czyli organizacyjny wywiad strategiczny, zostaje zdegradowany do roli dekoracji. Z kolei System Piąty, strzegący tożsamości i misji, przeżywa wyłącznie jako narracja – często w postaci wartości wypisanych na ścianie. To szczególna odmiana korporacyjnego realizmu magicznego, w którym wierzy się, że litery mogą zastąpić działanie.

Doktryna Friedmana: neoliberalny filtr poznawczy

Technologia długu upraszcza cele organizacji

W swojej najbardziej bezwstydnej postaci tę konieczność urzeczywistnia technologia długu. Dług, w ujęciu Williama Daviesa, nie jest bowiem zwykłym instrumentem finansowym, lecz mechanizmem informacyjnym. Jego zadaniem jest filtrowanie rzeczywistości w taki sposób, aby jedynym sygnałem, którego nie wolno zignorować, była nadchodząca spłata. Wysokie zadłużenie działa więc

jak potężne urządzenie do zagłuszania sensu. Gdy organizacja staje przed wyborem między inwestycją w kompetencje, bezpieczeństwo, relacje czy innowacje a terminową spłatą raty, przy skrajnym długu większość tych opcji zostaje unieważniona. Pozostaje jedynie wybór pozorny, czyli administrowanie przymusem. Ktoś mógłby nazwać to dyscypliną, lecz Davies odparłby, że to dyscyplina jako forma sterowania bez dialogu. To władza, która nie musi się już uzasadniać poprzez koordynację działań, gdyż wystarcza jej harmonogram. Dług staje się w tym sensie cybernetycznym skrótem: minimalizuje koszty poznawcze wierzyciela, przerzucając je w całości na dłużnika.

Polikryzys i populizm paraliżują sterowanie

Dopiero teraz staje się w pełni jasne, dlaczego Davies czyta polikryzys i populizm jako symptomy głębokiej awarii sterowania. Adam Tooze, popularyzując pojęcie polikryzysu, podkreślał, że nie jest to zwykła zbieżność wielu nieszczęść, lecz stan, w którym całość staje się groźniejsza niż suma jej części. Dzieje się tak, ponieważ kryzysy wzajemnie się napędzają, destabilizując same ramy, które miały je kontrolować. Davies przesuwa jednak akcent z opisu na mechanizm: polikryzys brutalnie ujawnia, że dotychczasowe hierarchie utraciły zdolność regulacji. W imię efektywności same bowiem redukowały własną różnorodność, usuwały pośredników, wycinały pamięć instytucjonalną, a kluczowe sprzężenie zwrotne przekierowały do metaforycznych zlewozmywaków. System przestaje słyszeć świat, a potem dziwi się, że świat krzyczy.

Populizm w tej opowieści jest właśnie tym krzykiem o minimalnej przepustowości; sygnałem jednego bitu, który zdołał przecisnąć się przez zatkany kanał: „tego się nie da znieść". Z perspektywy cybernetycznej jest to sygnał algedoniczny – pierwotny impuls bólu, który omija standardową biurokrację i uderza prosto w tożsamość systemu. Jeśli kanały normalnej korekty zostały zamurowane, społeczeństwo po prostu wybija szybę. Nie jest to bynajmniej pochwała populizmu, lecz chłodna diagnoza, dlaczego pojawia się on tam, gdzie instytucje odwykły od słuchania świata przeżywanego, a przyzwyczaiły się do słuchania własnych modeli. W Davos słowo „polikryzys" krążyło jako modne hasło, lecz jego prawdziwy sens jest ponury, bo mówi o splątaniu ryzyk w sposób, który przekracza tradyjne instrumenty zarządzania.

Odpowiedzialność: własność systemu, nie cecha moralna

Jeżeli potraktować diagnozę Daviesa serio, a nie jak kolejną efektowną opowieść o złych korporacjach i naiwnych urzędnikach, cała dyskusja zmienia charakter. „Rozwiązanie" przestaje

być moralnym hasłem, a staje się zadaniem inżynieryjnym o ustrojowej skali. W tej mierze, w jakiej industrializacja decyzji rozrywa więź między skutkiem a możliwością jego korekty, odbudowa odpowiedzialności nie polega na apelach o „etykę". Polega na projektowaniu takich kanałów sprawczości, które nie pozwalają systemowi udawać, że panuje nad sytuacją, podczas gdy w rzeczywistości produkuje instytucjonalną ślepotę. To jest właśnie punkt, w którym cybernetyka Stafforda Beera spotyka się z prawniczym realizmem. Prawo jest bowiem niczym innym jak stabilizacją oczekiwań: określa, gdzie wolno złożyć skargę, w jakiej formie, do kogo i co musi się stać, aby nasze roszczenie zostało potraktowane jako istotna informacja, a nie jako szum do wytłumienia.

Zacznijmy więc od konstrukcji najprostszej, a zarazem najbardziej wywrotowej: odwrócenia funkcji procedury. W zbyt wielu organizacjach procedura działa jak system odpornościowy. Jej celem jest odcięcie ośrodka decyzyjnego od przeżywanego świata, tak aby cierpienie, frustracja i niesprawiedliwość rozpraszały się na poziomie pozbawionym mocy zmiany reguł. To jest właśnie pochłaniacz odpowiedzialności. Prawdziwa przebudowa zaczyna się, gdy procedurę projektuje się jako narzędzie uczenia się, czyli mechanizm aktualizacji wbudowanego w nią modelu świata. W języku Modelu Systemu Żywotnego (VSM) oznacza to przywrócenie realnej komunikacji między Systemem Pierwszym, gdzie ból i błąd stają się faktem, a Systemami Trzecim, Czwartym i Piątym, gdzie muszą stać się informacją zwrotną. Jeśli organizacja nie ma kanału przenoszącego sygnał o krzywdzie do miejsca, gdzie można zmienić regułę, to jest niezdolna do korekty. Spełnia definicję instytucjonalnego odmóżdżenia, choćby miała tysiąc stron polityk i sto tysięcy szkoleń.

W tej logice pierwszym warunkiem naprawy jest instytucjonalizacja wyjątku. Nie chodzi o wyjątkowość w sensie czyjegoś kaprysu, lecz o wyjątek jako narzędzie poznawcze. Każda reguła jest modelem świata, a więc z definicji jest uproszczeniem. Jeżeli świat dostarcza zdarzeń, które w tym modelu się nie mieszczą, to są one bezcenną informacją o jego granicach. Zdrowa organizacja traktuje je jako paliwo dla Systemu Czwartego, odpowiedzialnego za wywiad i prognozy. Organizacja chora widzi w nich zakłócenie, które należy unieważnić. W praktyce naprawa polega na nadaniu wyjątkowi formalnego statusu sygnału, który uruchamia obowiązek przeglądu reguły, a nie tylko uspokojenia petenta. Odpowiedzialność wraca, gdy pojawia się ktoś z kompetencją do wstrzymania automatyzmu i zawieszenia procedury w imię nadrzędnych celów. W przeciwnym razie system nie ma „właściciela decyzji", choć ma tysiąc wykonawców.

To prowadzi nas do wątku prawnego, który dziś wraca z nową siłą w kontekście algorytmizacji. W najnowszych regulacjach dotyczących sztucznej inteligencji pojawia się pojęcie nadzoru ludzkiego, rozumianego nie jako dekoracja, lecz jako realna kompetencja i autorytet. W ramach europejskiego reżimu dla systemów AI wysokiego ryzyka obowiązek nadzoru ma sens tylko wtedy, gdy osoba

nadzorująca posiada zdolność do interwencji, odpowiednie kompetencje i wsparcie organizacyjne. To jest legislacyjne potwierdzenie fundamentalnego prawa odpowiedzialności Daviesa, tyle że zapisane językiem obowiązków, a nie aforyzmu. Biznes, który trakt

Automatyzacja bez pętli zwrotnej niszczy system

Diagnoza Daviesa prowokuje dwie skrajne reakcje. Obie są równie kuszące, co błędne, ponieważ stanowią warianty tej samej ucieczki od złożoności, tyle że w przeciwnych kierunkach. Pierwsza pokusa jest technokratyczna: skoro system zawodzi, należy go uszczelnić. Dodać jeszcze więcej reguł, audytów, wskaźników i automatyzacji, aby człowiek wreszcie przestał „psuć" idealny proces. Druga pokusa jest romantyczna: skoro procedury rodzą nieludzkie skutki, trzeba je porzucić. Wrócić do decyzji opartych na intuicji i osobistym osądzie, najlepiej wzmocnionych charyzmą lidera, która ma zastąpić nudną infrastrukturę odpowiedzialności. Obie odpowiedzi mylą jednak przyczynę ze środkiem zaradczym. Pierwsza eskaluje tłumienie różnorodności, druga – arbitralność. W obu przypadkach otrzymujemy kolejne wcielenie decyzyjnej próżni, przy czym w pierwszym wariancie właścicielem decyzji staje się zbiór reguł, a w drugim – wola władcy. Cybernetyka jest tu bezlitosna, dowodząc, że ani regulamin, ani charyzmatyczny przywódca nie są w stanie wchłonąć złożoności świata, jeśli nie posiadają właściwie zaprojektowanych kanałów uczenia się.

Zacznijmy od pokusy technokratycznej, bo jest dziś silniejsza, bardziej elegancka, a przez to bardziej zwodnicza. Kiedy słyszymy, że „trzeba coś sparametryzować", „ustandaryzować" albo „oprzeć decyzje na danych", często jest to rozsądna propozycja ograniczenia kaprysu i konfliktu interesów. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy formalizacja przestaje być narzędziem redukcji przypadkowości, a staje się narzędziem redukcji prawdy o świecie. Wtedy rodzi się zjawisko, które Davies uchwycił w metaforze zlewozmywaka odpowiedzialności, a Stafford Beer w akronimie POSIWID. Jeśli system produkuje przewidywalny błąd, to błąd jest funkcją systemu, nawet jeśli zostanie opisany jako jednorazowy „incydent". POSIWID, czyli zasada mówiąca, że celem systemu jest to, co on robi, staje się w tej roli testem na prawdomówność instytucji. W dyskusjach wokół książki Daviesa to właśnie POSIWID i zlewozmywak stały się najczęściej cytowanymi narzędziami, bo pozwalają rozbroić retorykę misji i od razu przejść do sedna.

Technokrata powie, że jeśli ludzie narzekają, to należy poprawić komunikację, wzmocnić obsługę, dodać formularz, stworzyć portal albo napisać instrukcję. W języku Modelu Systemu Żywotnego (VSM) oznacza to rozbudowę systemu drugiego i trzeciego, czyli mechanizmów koordynacji, kontroli i optymalizacji. W wielu sytuacjach to faktycznie pomaga. Ale tylko do momentu, w którym

system czwarty (odpowiedzialny za strategię i adaptację) oraz piąty (odpowiedzialny za tożsamość i wartości) zostają zredukowane do roli dekoracji. Wtedy instytucja staje się nadmiernie homeostatyczna – przestaje traktować sygnały z otoczenia jako informacje o koniecznej zmianie, a zaczyna je postrzegać jako zakłócenia, które trzeba wytłumić.

Prawo Ashby'ego, w swojej najbardziej elementarnej wersji, mówi, że regulator musi mieć co najmniej tyle złożoności, ile system, który próbuje regulować. Nie da się więc wygrać ze złożonością świata przez proste mnożenie reguł, jeśli te reguły nie zwiększają realnego repertuaru reakcji, a jedynie liczbę zakazów i sytuacji bez wyjścia. Organizacja może wtedy wyglądać na bardziej uporządkowaną, ale staje się mniej zdolna do działania w nieprzewidywalnym świecie. Jeśli czytelnik ma wątpliwości, czy to naprawdę się dzieje, niech spojrzy na renesans myślenia o VSM w literaturze systemowej. Opisuje ona patologie funkcji i kanałów informacyjnych jako główne źródło zawodności współczesnych organizacji.

Instytucjonalizacja wyjątku: naprawa odpowiedzialności

W tej logice naprawa systemu zaczyna się od gestu pozornie absurdalnego: od instytucjonalizacji wyjątku. Nie jest to jednak pochwała kaprysu, lecz potraktowanie wyjątku jako precyzyjnego urządzenia poznawczego. Każda reguła jest bowiem modelem świata, a więc z definicji jego uproszczeniem. Jeżeli rzeczywistość dostarcza zdarzeń, które w tym modelu się nie mieszczą, to są one bezcenną informacją o jego granicach. Zdrowa organizacja traktuje je jako paliwo dla swojego Systemu Czwartego, odpowiedzialnego za wywiad i prognozy. Organizacja chora widzi w nich zakłócenie, które należy jak najszybciej zagłuszyć. W praktyce naprawa polega na nadaniu wyjątkowi formalnego statusu sygnału, który uruchamia obowiązek przeglądu reguły, a nie tylko spacyfikowania petenta. Odpowiedzialność odradza się dopiero wtedy, gdy pojawia się ktoś z kompetencją do zatrzymania automatyzmu i zawieszenia procedury w imię nadrzędnych celów. Inaczej system nie ma „właściciela decyzji", choć ma tysiące wykonawców.

Ten sam dylemat powraca dziś z nową siłą w kontekście prawnym, zwłaszcza w debacie o algorytmizacji. W najnowszych regulacjach dotyczących sztucznej inteligencji pojawia się pojęcie nadzoru ludzkiego, rozumianego nie jako dekoracja, lecz jako realna kompetencja i autorytet. W ramach europejskiego reżimu dla systemów wysokiego ryzyka obowiązek nadzoru ma mieć sens właśnie wtedy, gdy osoba nadzorująca posiada zdolność interwencji, odpowiednie kwalifikacje i wsparcie organizacyjne. To nic innego jak legislacyjne potwierdzenie fundamentalnego prawa odpowiedzialności Daviesa, tyle że ujęte w języku obowiązków, a nie aforyzmu. Biznes, który traktuje ów nadzór jako kolejny podpis na papierze, wkracza na pole minowe ryzyka – prawnego,

reputacyjnego i cybernetycznego. Udaje bowiem, że posiada mechanizmy kontroli, podczas gdy w istocie ma tylko ich atrapy.

Skandal Horizon: patologia sprzężenia zwrotnego

Wystarczy sięgnąć po empiryczne studium, które w kulturze zarządzania stało się podręcznikowym przykładem katastrofy odpowiedzialności: skandal brytyjskiej poczty i jej systemu Horizon. Znajdziemy tam wszystko, co Davies określa mianem maszyny nieodpowiedzialności: dogmatyczny autorytet technologii traktowanej jak wyrocznia, instytucjonalny opór wobec sygnałów płynących z pierwszej linii operacyjnej, a wreszcie przerwane pętle korekty. Konsekwencje prawne i ludzkie osiągnęły skalę, której nie dało się już dłużej tłumić, toteż państwo musiało uruchomić aparat naprawczy w trybie równie kosztownym co kompromitującym. Wniosek nie sprowadza się do banalnego „dbajmy o IT", lecz do twardszej tezy: organizacja, która nie ma mechanizmu systematycznej weryfikacji własnych modeli, zamienia technologię w sakrament, a sakrament w dowód. Prawnik powie, że to patologia dowodzenia. Cybernetyk powie, że to patologia sprzężenia zwrotnego. Ekonomista powie, że to porażka mechanizmu bodźców i informacji. Wszystkie trzy diagnozy opisują to samo zjawisko.

Personalizacja decyzji: iluzja zamiast procedur

Romantyk odpowie na to inaczej: skoro procedura zawodzi, władzę trzeba oddać człowiekowi. Pociąga go wizja decydenta, który widzi konkretną, ludzką sytuację i działa, zamiast chować się za rubryką w formularzu. Ten romantyzm ma w sobie szlachetny rdzeń, bo przypomina o konieczności dostrzeżenia osoby po drugiej stronie decyzji. Problem zaczyna się, gdy staje się on programem organizacyjnym. Wtedy natychmiast wpada w pułapkę, którą cybernetyka rozpoznaje jako deficyt różnorodności – zasadę mówiącą, że system sterujący musi być równie złożony jak system, którym steruje.

Jednostka, nawet genialna, po prostu nie ma przepustowości, aby wchłonąć i przetworzyć różnorodność dużego systemu. Jeśli więc porzucimy procedury, nie tworząc w zamian infrastruktury sprzężenia zwrotnego, nie wracamy do odpowiedzialności. Przechodzimy wprost do arbitralności, która również produkuje zniekształcenia, tyle że personalne. W najgorszej wersji jest to powrót do świata, w którym decyzje mają właściciela, ale nie mają uzasadnienia. W efekcie nie można ich poddać racjonalnej krytyce. Instytucja staje się wtedy organizmem z jednym, samotnym neuronem w korze mózgowej. Niby jest mózg, ale to jeszcze nie znaczy, że jest inteligencja.

Projektowanie odpowiedzialności w dobie polikryzysu

Synteza, do której zmierzamy, nie może być konkluzją w sensie zamknięcia dyskusji. Dzieje się tak, ponieważ analizujemy nie problem do rozwiązania, lecz trwałą strukturę napięć, która będzie się odtwarzać, dopóki nowoczesne społeczeństwa będą próbowały zarządzać złożonością za pomocą narzędzi zaprojektowanych do jej upraszczania. Jeśli jednak chcemy na nowo poskładać warunki odpowiedzialności, musimy osadzić je jednocześnie w trzech porządkach: cybernetycznym, który opisuje relacje sterowania; prawnym, który stabilizuje oczekiwania i wskazuje, do kogo kierować roszczenia; oraz gospodarczym, który określa dopuszczalne formy ryzyka. Tylko w ich punkcie przecięcia odpowiedzialność przestaje być heroizmem jednostki czy iluzją systemu, a staje się własnością relacji instytucjonalnych.

Z perspektywy cybernetycznej fundamentalnym zadaniem jest przywrócenie symetrii między różnorodnością świata a różnorodnością regulatora. Prawo Ashby'ego, które o tym mówi, nie jest tu zgrabną metaforą, lecz twardym ograniczeniem. System, który w imię efektywności redukuje swoje kanały percepcji, nie staje się sprawniejszy – staje się ślepy. W tym sensie nowoczesne państwo i korporacja znalazły się w tej samej pułapce: oba podmioty zainwestowały gigantyczne zasoby w automatyzację i standaryzację, jednocześnie systematycznie demontując zdolność do rozpoznawania anomalii, które nie mieszczą się w modelu. Odbudowa odpowiedzialności oznacza zatem odbudowę Systemu czwartego, czyli realnej funkcji analitycznej, a nie dekoracyjnego działu strategii. Oznacza też odbudowę Systemu piątego jako instancji normatywnej, której nie da się sprowadzić do wizerunku czy marketingowej narracji. To warunek konieczny, choć wciąż niewystarczający.

Z perspektywy prawnej problem jawi się jako kryzys adresowalności. Nowoczesne prawo zaprojektowano jako technologię rozdziału ról i kompetencji, co w warunkach rosnącej złożoności było cywilizacyjnym osiągnięciem. Jednak w połączeniu z biurokratyzacją i outsourcingiem doprowadziło do sytuacji, w której odpowiedzialność rozcieńczyła się w proceduralnych korytarzach do tego stopnia, że wyparowała. Fundamentalne prawo odpowiedzialności Daviesa znajduje tu swoje jurydyczne rozwinięcie: odpowiedzialność wymaga identyfikowalnego podmiotu zdolnego do zmiany normy. Jeżeli prawo tworzy struktury, gdzie decyzja jest zawsze wynikiem procedury, procedura wynikiem rozporządzenia, a rozporządzenie implementacją standardu, to znika miejsce, w którym można zatrzymać łańcuch i powiedzieć: tu zapada decyzja, tu musi pojawić się uzasadnienie. Odpowiedzią nie jest deregulacja, lecz regulacja drugiego rzędu – taka, która wymusza istnienie punktów eskalacji i jawnych kompetencji do rewizji automatyzmów.

Z perspektywy gospodarczej problem odpowiedzialności to kryzys długiego horyzontu. Technologia długu, sprzężona z doktryną maksymalizacji wartości finansowej, radykalnie skraca perspektywę decyzyjną. Bieżące przetrwanie staje się nadrzędne wobec długoterminowej adaptacji. W języku cybernetyki oznacza to podporządkowanie całego systemu jednemu sygnałowi algedonicznemu, czyli sygnałowi bólu, jakim jest groźba niewypłacalności. W języku ekonomii oznacza to przerzucenie ryzyka na najsłabsze ogniwa łańcucha wartości oraz na przyszłość, która nie ma głosu w dzisiejszych decyzjach. Jeżeli biznes ma przetrwać w warunkach trwałej niepewności – geopolitycznej, klimatycznej, technologicznej – musi odzyskać zdolność do inwestowania w funkcje poznawcze, nawet kosztem krótkoterminowej optymalizacji. W przeciwnym razie racjonalność finansowa stanie się, paradoksal

> Czy w pogoni za optymalizacją skazujemy się na instytucjonalną ślepotę? Czy odbudowa odpowiedzialności jest możliwa bez ponownego połączenia świata przeżywanego z centrum decyzyjnym? Może kluczem jest nie tyle doskonalenie procedur, ile stworzenie przestrzeni dla wyjątku, który przypomni nam, że za każdym systemem stoi człowiek.

Inspiracje

[1] **"The unaccountability machine"** Dan Davies

Dan Davies jest byłym ekonomistą ds. regulacji w Banku Anglii i analitykiem banków inwestycyjnych. Znany jest ze swojej wiedzy specjalistycznej na temat przestępczości finansowej i regulacji. Jest autorem książek „Kłamstwo dla pieniędzy" i „Maszyna do płacenia rachunków". Obecnie jest szefem działu badań w Frontline Analysts.

Dan Davies *is a former regulatory economist at the Bank of England and analyst for investment banks. He's known for his expertise in financial crime and regulations. He is the author of 'Lying for Money' and 'The Unaccountability Machine'. He is currently Head of Research for Frontline Analysts.*

Frontline Analysts

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: 7e1508c2-be24-4198-b7b5-715b0f5a974c