Proporcjonalność proceduralna w etyce projektowania według modelu Jeffreya Bulgera

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł omawia problem wyznaczania granic namysłu etycznego w procesie projektowania, wprowadzając pojęcie reguły wystarczalności. Autor analizuje model Jeffreya Bulgera i system Design Ethics Board, który proponuje trzystopniową ścieżkę weryfikacji (Exempt, Expedited, Full Board Review). Podejście to zakłada, że intensywność kontroli instytucjonalnej powinna być proporcjonalna do skali ryzyka, władzy i nieodwracalności skutków projektu, nie obniżając przy tym standardów moralnych. Tekst zwraca uwagę na tzw. paradoks triage – trudność w przypisaniu projektu do odpowiedniej ścieżki bez uprzedniego rozpoznania wszystkich ryzyk. Wnioskiem jest konieczność istnienia metaoceny, która zapobiega automatyzmowi i zapewnia adekwatny poziom nadzoru etycznego przy jednoczesnym uniknięciu paraliżu decyzyjnego.

The article discusses the problem of determining the boundaries of ethical reflection in the design process by introducing the concept of the sufficiency rule. The author analyzes Jeffrey Bulger's model and the Design Ethics Board system, which proposes a three-tier verification path (Exempt, Expedited, Full Board Review). This approach assumes that the intensity of institutional control should be proportional to the scale of risk, power, and irreversibility of the project's effects, without lowering moral standards. The text highlights the so-called triage paradox—the difficulty of assigning a project to the appropriate path without prior identification of all risks. The conclusion is the necessity of a metalayer that prevents automatism and ensures an adequate level of ethical oversight while avoiding decision paralysis.

Artykuł stawia tezę, że dojrzała etyka w projektowaniu nie może polegać na nieskończonym pogłębianiu refleksji, lecz musi posiadać „regułę wystarczalności”. Autor

argumentuje, że dążenie do moralnego perfekcjonizmu – czyli próba analizy wszystkich możliwych konsekwencji i alternatyw – prowadzi w praktyce do paraliżu decyzyjnego lub pozornej biurokracji etycznej. Rozwiązaniem jest wprowadzenie zasady proporcjonalności proceduralnej (inspirowanej modelem Design Ethics Board Jeffreya Bulgera), która dostosowuje intensywność kontroli i nadzoru do realnej skali ryzyka, nieodwracalności skutków oraz asymetrii władzy. Kluczowym elementem tego podejścia jest koncepcja „moralnego satisficingu": zamiast poszukiwać idealnego rozwiązania, należy dążyć do opcji, która przekracza niezbędne minima odpowiedzialności i jest publicznie obronna. W ten sposób etyka przestaje być jedynie hamulcem lub rytuałem compliance, a staje się narzędziem racjonalnego zarządzania ograniczonymi zasobami uwagi moralnej, gdzie koszt dalszej analizy jest ważony wobec kosztu zaniechania działania.

SŁOWA KLUCZOWE

proporcjonalność proceduralna | etyka projektowania | model Jeffreya Bulgera | Design Ethics Board | reguła wystarczalności | bounded rationality | moralny satisficing | paradoks triage | tiered review | value of information | stopping rule | moral minimum of justification | ethical infrastructure | koszt alternatywny w etyce

Konieczność istnienia reguły wystarczalności w etyce

Ile etyki wystarczy? Proporcjonalność, racjonalność ograniczona i granice proceduralnego namysłu

Dojrzała etyka praktyczna musi uczyć nie tylko tego, jak rozpoczynać namysł, ale przede wszystkim – jak go kończyć. Jest to wyzwanie znacznie trudniejsze, niż sugerowałoby klasyczne przeciwstawienie odpowiedzialności lekkomyślności.

Każda nowa informacja może bowiem ujawnić kolejnego interesariusza, każda konsultacja wskazać nową wartość, a każdy scenariusz odsłonić dodatkowe ryzyko. Podobnie analiza alternatyw zawsze otwiera drogę do kolejnych kombinacji rozwiązań. Gdyby standard moralny brzmiał: „nie podejmuj decyzji, dopóki nie zbadasz wszystkich relewantnych konsekwencji", żadna istotna decyzja społeczna nie mogłaby zostać podjęta. Wszystkich konsekwencji nigdy nie znamy, interesariuszy nie potrafimy zidentyfikować z całkowitą pewnością, a zbioru wszystkich możliwych alternatyw nie

jesteśmy w stanie wygenerować. Etyka praktyczna musi zatem posiadać regułę wystarczalności, a nie tylko regułę pogłębiania refleksji. Intuicję takiego rozwiązania odnajdziemy w samej konstrukcji Design Ethics Board zaproponowanej przez Bulgera.

Proporcjonalność proceduralna jako dostosowanie intensywności kontroli do skali ryzyka

Procedura nie ma być identyczna wobec każdego działania. Model wprowadza trzy ścieżki: Exempt Review dla przedsięwzięć o minimalnym ryzyku i bez trwałych skutków publicznych, Expedited Review dla projektów o ograniczonym, lecz realnym wpływie oraz Full Board Review dla interwencji systemowych, nieodwracalnych lub nierównomiernie rozkładających ciężary.

Wraz ze wzrostem znaczenia moralnego rośnie zarówno zakres dokumentacji, jak i intensywność instytucjonalnego przeglądu. Wprowadza to proporcjonalność proceduralną, która stanowi jeden z kluczowych elementów całej koncepcji. Etyka nie żąda bowiem maksymalnego namysłu wobec każdej decyzji, lecz namysłu adekwatnego do skali władzy, ryzyka i nieodwracalności. Procedura sama podlega więc zasadzie, której używa do oceny projektu.

Rozwiązanie to zostało świadomie zainspirowane bioetycznym systemem przeglądu, choć nie powinno być traktowane jako mechaniczne przeniesienie regulacji badań z udziałem ludzi do projektowania. W amerykańskim systemie IRB ścieżka expedited review jest dostępna dla określonych kategorii badań spełniających odpowiednie przesłanki i ocenionych jako niosące ryzyko nie większe niż minimalne; HHS podkreśla przy tym, że expedited review nie oznacza przeglądu mniej rygorystycznego normatywnie. Zasadnicze kryteria zatwierdzenia pozostają niezmienne – zmienia się przede wszystkim organizacyjna ścieżka kontroli.

Proceduralna lekkość nie może oznaczać moralnej taryfy ulgowej. Jeśli projekt nie wymaga posiedzenia pełnej komisji, nadal obowiązuje wymóg prawdomówności, rozpoznania istotnych szkód i uczciwego potraktowania interesariuszy. Proporcjonalność zmniejsza koszt kontroli, a nie standard przyzwoitości. W przeciwnym razie system tiered review stworzyłby moralnie niebezpieczną kategorię "małych projektów", wobec których można byłoby pozwolić sobie na "małą etykę". Taka interpretacja byłaby błędna.

Minimalny powinien być ciężar administracyjny, gdy minimalne jest ryzyko, a nie szacunek należny osobom dotkniętym projektem. Nawet w bioetyce pojęcie "minimalnego ryzyka" nie oznacza braku ryzyka. Federalny standard odwołuje się do prawdopodobieństwa i wielkości szkody lub dyskomfortu nieprzekraczających tego, co zwyczajnie spotyka się w życiu codziennym albo podczas

rutynowych badań. Analogicznie w projektowaniu nie powinniśmy pytać, czy działanie posiada jakikolwiek wpływ – każda decyzja przestrzenna, techniczna czy informacyjna go posiada. Należy pytać, czy rodzaj i skala tego wpływu uzasadniają skierowanie ograniczonych zasobów kontroli na bardziej intensywną ścieżkę.

Tu pojawia się trudność, którą krytycy proporcjonalnego ethical review dostrzegli już w badaniach naukowych. Koncepcja wydaje się oczywista: niewielkie ryzyko – niewielki review; wysokie ryzyko – głęboki review. Jednak aby wiedzieć, że projekt niesie niewielkie ryzyko, trzeba je wcześniej rozpoznać. D. Hunter zwracał uwagę na problem epistemiczny: jeśli ograniczymy pełny przegląd przed rozpoznaniem wszystkich etycznych problemów, możemy przeoczyć właśnie ten aspekt, który uzasadniałby głębszą kontrolę. Jest to paradoks triage. Aby wiedzieć, jak dokładnie zbadać sprawę, musimy wiedzieć o niej wystarczająco dużo, zanim jeszcze zaczniemy ją dokładnie badać. Nie ma od niego całkowitej ucieczki.

Podobny problem występuje w medycynie ratunkowej, audycie, sądownictwie i cyberbezpieczeństwie. Każdy system selekcji wymaga metaoceny, która jest prostsza od pełnego postępowania, lecz wystarczająca, by rozpoznać sygnały uzasadniające eskalację. W modelu etyki projektowej oznacza to, że klasyfikacja Exempt-Expedited-Full nie może być decyzją automatyczną ani należeć wyłącznie do autora projektu. Projektant znajduje się w oczywistym konflikcie strukturalnym: niższa kategoria review oznacza dla niego mniej dokumentacji, mniej czasu i mniejsze ryzyko instytucjonalnego sprzeciwu.

Nie trzeba zakładać nieuczciwości; wystarczy przewidywalna skłonność człowieka do klasyfikowania własnego projektu jako mniej ryzykownego, niż uczyniłby to niezależny obserwator. Dlatego pierwszym elementem proporcjonalnej procedury powinien być krótki niezależny screening, którego celem nie jest pełna ocena etyczna, lecz wykrycie cech eskalacyjnych. Mogą nimi być: duża skala wpływu, brak realnego opt-out, zbieranie danych, nieodwracalność, działanie wobec grup szczególnie zależnych, koncentracja ciężarów, ingerencja w podstawową usługę publiczną, wpływ na środowisko trudny do odtworzenia, znaczna niepewność albo wykorzystanie rozwiązania bez odpowiednika historycznego. Kryterium nie powinno zatem brzmieć jedynie: "jak duże wydaje nam się ryzyko?", lecz również: "jak łatwo możemy się pomylić w ocenie ryzyka?". Projekt o umiarkowanym oczekiwanym ryzyku, lecz głębokiej niepewności może zasługiwać na wyższy poziom review niż projekt o podobnej wartości oczekiwanej, ale dobrze poznanym mechanizmie i wysokiej odwracalności.

Proporcjonalność proceduralna jako zarządzanie ograniczonymi zasobami uwagi moralnej

Jest to bezpośrednia konsekwencja Części IX. Sama średnia prognoza nie wystarcza; intensywność kontroli powinna zależeć również od jakości posiadanej wiedzy. Proporcjonalność proceduralną można zatem potraktować jako funkcję kilku współzależnych wymiarów: skali możliwej szkody, prawdopodobieństwa, liczby osób dotkniętych skutkami, dystrybucji ciężaru, odwracalności, niepewności, asymetrii władzy oraz czasu trwania efektów. Bulger wyraźnie wiąże intensywność przeglądu ze skalą i nieodwracalnością, natomiast zatwierdzenie z przejrzystością, proporcjonalnością, sprawiedliwością, wykonalnością i dokumentacją. Kluczowe jest jednak, aby nie zamienić tych wymiarów w fałszywie precyzyjny algorytm. Można by stworzyć system punktowy, w którym każdy projekt otrzymuje wynik od 0 do 100 i automatycznie trafia do odpowiedniej kategorii.

Taki system byłby administracyjnie wygodny, lecz ponownie naraziłby nas na problem Goodharta i proxy failure. Projekty różnią się jakościowo, a nie wszystkie konflikty dają się sensownie zredukować do jednej skali. Lepszym rozwiązaniem wydaje się połączenie twardych progów z oceną ekspercką. Pewne cechy powinny automatycznie kierować projekt do pogłębionego review – na przykład brak możliwości odwrócenia interwencji o wielkiej skali – podczas gdy przypadki pośrednie pozostaną przedmiotem krótkiej, uzasadnionej kwalifikacji. Każde odstępstwo od domyślnej ścieżki powinno zostać zapisane; dzięki temu system zyska zarówno przewidywalność, jak i zdolność reagowania na przypadki nietypowe. Problem proporcjonalności nie kończy się jednak na wyborze ścieżki – dotyczy on samej ilości informacji, jaką należy zebrać przed podjęciem decyzji.

W tym miejscu niezwykle użyteczna staje się koncepcja bounded rationality Herberta Simona. Simon odrzucał model decydenta dysponującego pełną informacją, nieograniczonym czasem i mocą obliczeniową wystarczającą do porównania wszystkich możliwych alternatyw. Realni ludzie i organizacje funkcjonują w ramach ograniczeń poznawczych, czasowych i informacyjnych. Współczesna literatura dotycząca bounded rationality podkreśla kompromis pomiędzy kosztem procesu decyzyjnego a jakością uzyskanego wyniku. Racjonalność procedury musi uwzględniać nie tylko trafność decyzji, ale również koszt osiągania dodatkowej precyzji. Ta intuicja powinna zostać włączona bezpośrednio do etyki proceduralnej.

Jeżeli dwa miesiące dodatkowej analizy zmniejszają niepewność jedynie o wartość marginalną, lecz opóźnienie wprowadzenia systemu bezpieczeństwa przewidywalnie spowoduje znaczące szkody, dalszy namysł nie jest moralnie bezkosztowy. Podobnie, jeśli komisja poświęca setki godzin na

projekty minimalnego ryzyka, może zabraknąć jej czasu na dokładne zbadanie przedsięwzięcia naprawdę niebezpiecznego. Zasoby etycznej uwagi są ograniczone. Sam sposób ich alokacji jest decyzją moralną, co stanowi szczególnie ważny wniosek dla instytucji. Nadmierna kontrola błahych spraw nie jest jedynie administracyjną niedogodnością; może ona pogarszać jakość nadzoru nad sprawami poważnymi poprzez wyczerpanie zdolności komisji, wydłużenie kolejek i banalizację procedury. Członek DEB czytający setny raport dotyczący nieistotnej zmiany może przeoczyć kluczowe zdanie w sprawie o rzeczywistym znaczeniu systemowym. Można to nazwać paradoksem inflacji etycznej: jeśli wszystko staje się przedmiotem najwyższego alarmu moralnego, nic nie pozostaje naprawdę alarmujące.

Z tego punktu widzenia ścieżki Exempt, Expedited i Full Review nie są wyłącznie udogodnieniem organizacyjnym. Stanowią mechanizm koncentracji uwagi moralnej tam, gdzie jej marginalna wartość jest największa. Simonowskie pojęcie satisficing dostarcza tu interesującej analogii. Zamiast poszukiwać absolutnie najlepszego rozwiązania spośród wszystkich wariantów, agent może określić poziom aspiracji i zakończyć poszukiwania w momencie znalezienia rozwiązania wystarczająco dobrego. Współczesna rekonstrukcja bounded rationality ujmuje satisficing jako wybór opcji spełniającej uprzednio określony próg akceptowalności, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów dalszego poszukiwania.

Moralny satisficing jako balans między minimum a perfekcjonizmem

Przeniesienie tych rozważań do etyki nie oznacza oczywiście przyjęcia zasady "dobrze, że nie jest strasznie". Moralny satisficing musi opierać się na nieprzekraczalnych minimach. Nie można uznać projektu za „wystarczająco dobry”, jeśli narusza on podstawowe prawa osób, ukrywa znaczącą szkodę lub przerzuca nieproporcjonalny ciężar na grupę pozbawioną realnej możliwości odmowy. Nie wszystkie wartości mogą być przedmiotem negocjacji marginalnej.

Można jednak przyjąć, że po spełnieniu określonych warunków minimalnych projekt nie musi być udowodniony jako „najbardziej etyczny ze wszystkich możliwych”. Wystarczy, że jest publicznie obronny, proporcjonalny, sprawiedliwy w granicach relewantnych alternatyw i posiada mechanizm korekty. To istotne odejście od perfekcjonizmu moralnego.

Projektant nie ma obowiązku znalezienia idealnego materiału na świecie. Powinien natomiast wykazać, że rozważył realistyczne alternatywy i że wybrana opcja nie posiada poważnej wady moralnej, którą można by łatwo usunąć. Podobnie administracja nie musi badać wszystkich

możliwych modeli świadczenia usługi; powinna porównać rozsądny zestaw wariantów, uwzględniając opcję mniej inwazyjną oraz – jeśli jest relewantna – wariant niewdrożenia. Możemy zatem sformułować zasadę wystarczającego zbioru alternatyw.

Procedura nie wymaga enumeracji wszystkich logicznie możliwych rozwiązań, lecz dowodu na to, że decydent nie skonstruował fałszywego wyboru między preferowanym wariantem a jego karykaturą. Obowiązek przedstawiania alternatyw, obecny w materiale Bulgera jako zabezpieczenie przed ethical drift, nabiera dzięki temu precyzyjniejszego znaczenia. Nie chodzi o produkowanie dziesiątek wariantów dla celów dokumentacyjnych, lecz o uniknięcie sytuacji, w której wybrana opcja zostaje przedstawiona jako nieuchronna.

Etyczna procedura powinna zatem wymagać rzetelnej odpowiedzi na pytania: czy istnieje wariant mniej inwazyjny? Czy problem można rozwiązać bez danego rodzaju ingerencji? Czy można zmniejszyć skalę lub etapować wdrożenie? I wreszcie: jakie konsekwencje niesie utrzymanie status quo? Dopiero wtedy decyzja zyskuje rzeczywisty punkt odniesienia. Kategoria status quo jest szczególnie istotna, gdyż etyka często traktuje projekt jako działanie, a stan istniejący jako neutralne tło. Tymczasem niepodjęcie decyzji również jest decyzją, jeśli utrwala znany rozkład szkód. Proceduralny paraliż może zatem reprodukować niesprawiedliwość równie skutecznie, co błędna interwencja.

Jeśli budynek publiczny pozostaje niedostępny dla części mieszkańców, wieloletnia analiza „idealnej modernizacji” generuje koszt w postaci kolejnych lat wykluczenia. Jeśli w użytkowaniu pozostaje toksyczny materiał, opóźnianie decyzji w oczekiwaniu na doskonałe dane przedłuża ekspozycję. Gdy wadliwy system administracyjny systematycznie odmawia świadczeń określonej grupie, dalsza bezczynność nie jest stanem pozbawionym ryzyka.

Ciężar dowodowy powinien być zatem symetryczny wobec działania i zaniechania. Zwolennik zmiany musi ją uzasadnić, lecz obrońca status quo nie powinien korzystać z domniemania moralnej niewinności tylko dlatego, że jego wariant jest starszy. To ponownie prowadzi ku kategorii kosztu alternatywnego. Materiał Bulgera w kryteriach DEB jawnie uwzględnia wykonalność wraz z kosztem i opportunity cost, traktując je jako czynniki relewantne etycznie i dystrybucyjnie. Jest to niezwykle ważne, choć wymaga zachowania wcześniejszego rozróżnienia: pieniądz sam w sobie nie jest odczuwającym podmiotem moralnym, lecz sposób wykorzystania ograniczonych zasobów bezpośrednio wpływa na ludzi i inne wartości moralne.

Wydatek jednego miliona na dodatkowy poziom zabezpieczenia w projekcie może być uzasadniony. Jednak dziesięć kolejnych milionów może przynieść marginalny przyrost bezpieczeństwa,

jednocześnie pozbawiając finansowania inne rozwiązanie, które ratowałoby więcej istnień lub poprawiało capabilities grupy bardziej poszkodowanej.

Wartość informacji jako kryterium stopowania analiz

Etyka nie może udawać, że zasoby są nieskończone. Każda decyzja o zwiększeniu jednego dobra może bowiem ograniczyć możliwość realizacji innego. Nie oznacza to jednak redukcji moralności do prostej analizy kosztów i korzyści, lecz przyjęcie moralnej realności niedoboru. W tym punkcie przydatna staje się koncepcja value of information. W teorii decyzji dodatkowe badanie ma wartość wtedy, gdy jest w stanie zmienić wybór i poprawić jego oczekiwany rezultat. Jeżeli żaden możliwy wynik analizy nie wpłynie na ostateczną decyzję, wartość informacji dla tego procesu jest zerowa; jeśli natomiast potencjalna korzyść z lepszego wyboru przewyższa koszt uzyskania wiedzy oraz koszt opóźnienia, dalsze badanie staje się racjonalne.

Nie należy jednak mechanicznie ekonomizować etyki za pomocą wzoru EVPI. Sama intuicja pozostaje jednak znakomita: nie każda niewiedza musi zostać usunięta przed podjęciem decyzji. Relewantna jest przede wszystkim ta niewiedza, której usunięcie może zmienić moralnie istotny wybór. Wyobraźmy sobie dwie alternatywy materiałowe, które różnią się prawdopodobnie o niewielki procent w zakresie śladu węglowego, ale jedna z nich ma dobrze udokumentowany problem toksyczności. Kolejny kosztowny rok badań nad dokładną różnicą emisyjną może mieć niską wartość decyzyjną, jeśli kwestia toksyczności już teraz przesądza o wyborze. Taka informacja byłaby naukowo interesująca, lecz niekoniecznie moralnie konieczna dla tej konkretnej decyzji. Przeciwnie – jeśli oba warianty mają podobny profil, a niewiadoma dotyczy możliwej, nieodwracalnej szkody o wielkiej skali, wartość dodatkowej wiedzy może być ogromna. Do procesu DEB można zatem wprowadzić pytanie marginalne: „jaka dodatkowa informacja ma największe prawdopodobieństwo zmiany naszej decyzji?”. Jest to znacznie bardziej użyteczne niż ogólne polecenie „zbierzcie więcej danych”.

Takie podejście pomaga również przeciwdziałać strategii odwlekania. W sporach publicznych żądanie „więcej badań” może być przejawem uzasadnionej ostrożności, ale bywa także instrumentem politycznym, pozwalającym w nieskończoność odkładać niewygodną decyzję. Jeśli osoba żądająca kolejnych analiz nie potrafi wskazać, jaki konkretny wynik zmieniłby jej zdanie, istnieje ryzyko, że badanie pełni funkcję proceduralnej obstrukcji. W modelu projektu jako hipotezy zasada ta powinna działać w obie strony: zwolennik wdrożenia ma wskazać, co skłoniłoby go do rezygnacji, natomiast zwolennik odwlekania powinien określić, jaka wiedza pozwoliłaby mu uznać, że można już działać. Bez takich kryteriów obydwie strony mogą uodpornić swoje stanowisko na

rzeczywistość. Pojawia się tutaj pojęcie proceduralnego stopping rule – reguły zatrzymania analizy, która nie musi mieć postaci liczbowej.

Moralne minimum uzasadnienia jako alternatywa dla perfekcjonizmu

Można stwierdzić, że decyzja jest gotowa do podjęcia, gdy spełnione zostały określone warunki: istotni interesariusze zostali zidentyfikowani z rozsądną starannością, kluczowe alternatywy porównano, a najpoważniejsze możliwe szkody nazwane i znaczące niepewności ujawnione. Ponadto nie stwierdzono naruszenia podstawowego obowiązku, dystrybucja ciężarów posiada uzasadnienie, a dostępne są środki łagodzące oraz – w miarę możliwości – mechanizm monitorowania i korekty. Taki próg nie gwarantuje, że decyzja jest najlepsza, lecz zapewnia, iż osiągnęła minimalny standard odpowiedzialności decyzyjnej. Można go nazwać moral minimum of justification - moralnym minimum uzasadnienia. Nie jest to minimalizm aksjologiczny, lecz zestaw warunków, bez których działanie o skutkach publicznych nie powinno otrzymać legitymacji.

Sens tego podejścia staje się szczególnie widoczny w społeczeństwie pluralistycznym. Komisja nie musi udowadniać, że projekt zaakceptują wszyscy rozsądni ludzie – taki standard byłby nierealistyczny. Musi natomiast wykazać, że poważne zarzuty zostały zauważone, decyzja nie opiera się na ukrytym założeniu, którego nie da się publicznie obronić, a osoby ponoszące istotny koszt nie zostały pominięte tylko dlatego, że dysponują słabszą pozycją negocjacyjną. Dojrzała procedura powinna zatem odróżniać brak konsensusu od braku uzasadnienia. Można podjąć etycznie odpowiedzialną decyzję, wobec której nadal istnieje dobrze uzasadniony sprzeciw. Recorded dissent służy właśnie zachowaniu tego faktu. Nie każda różnica stanowisk jest błędem procedury; czasem wartości pozostają w rzeczywistym konflikcie. Budowa infrastruktury odnawialnej może poprawiać sytuację klimatyczną, jednocześnie naruszając lokalny krajobraz. System bezpieczeństwa może redukować jedno ryzyko kosztem zwiększonej ingerencji w prywatność, a ochrona zabytku ograniczać zakres adaptacji.

Nie istnieje algorytm, który zamieniłby te konflikty w jednomyślność. Etyka proceduralna nie powinna udawać, że potrafi usunąć moral remainder - pozostałość po decyzji, w której przegrana wartość nie staje się nieważna tylko dlatego, że dokonano wyboru. Dojrzała decyzja może pozostawiać żal, zobowiązanie kompensacyjne lub obowiązek przyszłej rewizji.

Dokumentacja nie powinna zatem kończyć się jedynie na uzasadnieniu zwycięskiej opcji; powinna również zachować informację o wartościach, które świadomie poświęcono. Chroni to organizację

przed retrospektywnym przekonaniem, że wybór był całkowicie bezkosztowy moralnie. Taka pozostałość może stać się źródłem warunkowego zatwierdzenia. DEB nie musi wybierać wyłącznie między "approved" a "rejected". Może uznać projekt za dopuszczalny pod warunkiem wdrożenia konkretnych środków łagodzących, monitorowania określonego skutku, ograniczenia zakresu, przeprowadzenia pilotażu lub ponownego review po osiągnięciu ustalonego progu. Bulger przewiduje właśnie Risk Mitigation Addendum oraz continuing review aktywowany przez zmianę technologii, nowe szkody, nieskuteczność mitigacji lub formalne skargi.

Dzięki temu decyzja nie musi być absolutna, aby była wystarczająco odpowiedzialna. Jest to jedna z najważniejszych odpowiedzi na proceduralny perfekcjonizm: jeśli niepewności nie da się usunąć przed działaniem, można czasem przenieść część ciężaru poznawczego z etapu ex ante na kontrolowane uczenie się ex post – pod warunkiem, że możliwa szkoda jest wystarczająco odwracalna, a monitoring rzeczywisty. Nie wolno jednak postępować w ten sposób, gdy eksperyment ex post oznaczałby wystawienie innych na potencjalną katastrofę, której nie można naprawić. Proporcjonalność określa więc również granice tego, gdzie wolno nam się uczyć. Przy małym, odwracalnym pilotażu niedoskonała wiedza może być argumentem za działaniem ograniczonym; przy nieodwracalnej ingerencji o wielkiej skali ta sama niewiedza może uzasadniać powstrzymanie projektu. Ta sama niepewność nie prowadzi więc zawsze do tego samego wniosku.

Etyka nie może opierać się na pojedynczej maksymie typu „lepiej dmuchać na zimne”. Czasem nadmierna ostrożność przerzuca realny koszt na ludzi już cierpiących z powodu status quo. Metafora osi neutralnej trafnie przypomina, że nieograniczona dobroczynność może stać się samowolą, ale nadmierna ostrożność prowadzi do paraliżu.

Proporcjonalność wymaga zatem oceny obu typów błędu. Błąd typu pierwszego polega na zatwierdzeniu projektu, który powinien zostać zatrzymany. Błąd typu drugiego – na zablokowaniu projektu, którego niewdrożenie przynosi znaczący koszt społeczny. Etyczne governance nie może być skonstruowane tak, jakby tylko pierwszy błąd był moralnie istotny. Instytucje kontrolne mają naturalną tendencję do awersji wobec widocznego błędu zatwierdzenia: jeśli komisja dopuści projekt, a nastąpi szkoda, istnieje jasny związek reputacyjny. Jeśli zablokuje dobry projekt, szkody wynikające z braku innowacji pozostają rozproszone i trudniej przypisać je konkretnej decyzji. Może to wytwarzać systemowy bias ku nadmiernej ostrożności. Paradoksalnie komisja powołana do ochrony społeczeństwa może zacząć chronić przede wszystkim siebie przed odpowiedzialnością. To kolejna forma patologii compliance.

Wykonalność jako parametr podlegający dowodowi

Decyzja najbezpieczniejsza dla organu nie zawsze okazuje się najbezpieczniejszą dla społeczeństwa. Właśnie dlatego kryterium wykonalności, obecne w modelu Bulgera, odgrywa tak kluczową rolę. Rozwiązanie etycznie doskonałe, którego nie da się wdrożyć, przestaje być rozwiązaniem praktycznym. Może służyć jako benchmark, kierunek rozwoju czy postulat reformy, ale nie powinno stać się podstawą do automatycznego odrzucenia każdej realnej opcji. Mamy tu do czynienia z klasycznym napięciem pomiędzy ideal theory a non-ideal theory: możemy wiedzieć, jak wyglądałaby instytucja idealnie sprawiedliwa, lecz musimy działać w świecie ograniczonym prawem, budżetem, technologią i strukturą społeczną.

Etyka praktyczna musi zatem odróżniać kompromis konieczny od wygodnej kapitulacji. Nie każdy argument typu „tego się nie da" jest prawdą; często oznacza on jedynie „nie chcemy tego sfinansować" lub „wymaga to zmiany modelu biznesowego". Wykonalność (feasibility) powinna być zatem przedmiotem dowodu, a nie magicznym słowem kończącym spór. Jeśli inwestor twierdzi, że rozwiązanie chroniące prywatność jest niewykonalne, powinien precyzyjnie wskazać, czy problem leży w technologii, prawie, ekonomii czy harmonogramie. W przypadku kwestii ekonomicznych – jaka jest skala różnicy? Technicznych – czy istnieje wariant pośredni? A jeśli chodzi o harmonogram – kto go ustalił i dlaczego jego koszt ma pierwszeństwo przed konkretnym ryzykiem społecznym? W ten sposób wykonalność przestaje być zewnętrzną presją, a staje się jednym z jawnych parametrów etyki.

Podobnie należy traktować czas. Termin sam w sobie nie jest wartością moralną, choć opóźnienie może generować szkody, a presja czasu bywa sztucznie wytworzona. Komisja powinna zatem rozróżniać czas obiektywnie krytyczny od organizacyjnie wygodnego. Szpital wymagający pilnej modernizacji po wykryciu wady bezpieczeństwa znajduje się w zupełnie innej sytuacji niż deweloper pragnący zamknąć projekt przed końcem kwartału. Choć oba podmioty mogą deklarować brak czasu, moralna treść tych słów jest całkowicie odmienna.

Proporcjonalność proceduralna wymaga zatem analizy genealogii ograniczenia: zbadania, skąd wziął się budżet, termin czy niemożliwość techniczna. Nie wszystkie ograniczenia są moralnie niewinne; niektóre stanowią efekt wcześniejszych decyzji organizacji, które później przedstawia się jako fakty natury. Prowadzi to do istotnej zasady: projektant nie może kreować warunków kryzysu tylko po to, by później używać go jako argumentu przeciwko etycznej kontroli. Jeśli konsultacje rozpoczęto na tydzień przed wdrożeniem, brak czasu na uwzględnienie uwag nie jest zewnętrzną koniecznością, lecz skutkiem wadliwego projektu procesu. Procedura musi być inicjowana wystarczająco wcześnie. Etyka stosowana dopiero przy końcowej pieczęci rzeczywiście opóźnia

projekt, gdyż jedynym sposobem korekty staje się cofanie wielu wcześniejszych decyzji. Najtańsza etyka to często etyka wprowadzona wcześnie.

Wniosek ten jest dobrze znany z inżynierii jakości i bezpieczeństwa: koszt poprawienia błędu rośnie wraz z jego utrwaleniem w kolejnych warstwach projektu. Analogicznie, pytanie etyczne postawione przed wyborem technologii może skutkować jedynie drobną zmianą kryteriów. To samo pytanie zadane po podpisaniu kontraktów może oznaczać wielomilionowy konflikt. Proporcjonalność nie powinna więc oznaczać „mniejszej ilości etyki", lecz jej wcześniejszą i inteligentniej alokowaną obecność.

Kryteria wystarczalności uzasadnienia w procesie przeglądu

Można z tego zbudować model dwóch wymiarów. Pierwszym jest głębokość review – od prostego screeningu po pełny DEB; drugim zaś moment review – od wczesnego definiowania problemu po monitoring eksploatacji. Efektywny system nie dąży do maksymalizacji głębokości na każdym etapie, lecz uruchamia odpowiedni poziom kontroli w odpowiednim momencie.

Wczesna faza może wymagać szerokiej Mapy Interesariuszy i analizy alternatyw, ale nie szczegółowego Rejestru wszystkich skutków technicznych, których projekt jeszcze nie definiuje. Po wyborze konkretnego wariantu rośnie znaczenie analizy ryzyka i materiałów, natomiast po wdrożeniu centralne stają się monitoring i warunki continuing review. Etyka proceduralna nie jest zatem jednym wielkim audytem, lecz sekwencją punktów kontrolnych, których ciężar przesuwa się wraz z rodzajem podejmowanej decyzji.

Taka architektura pozwala również ograniczyć zmęczenie proceduralne. Jeśli ten sam dokument jest wielokrotnie przepisywany bez zmiany treści, organizacja uczy się, że dokumentacja stała się jedynie rytuałem. Sprawniejszy system aktualizuje tylko te elementy, które rzeczywiście zmieniły się od poprzedniego review, zachowując przy tym śledzalność wcześniejszych ustaleń. Transparency Log i ciągłość dokumentacyjna mogą ograniczać, a nie zwiększać biurokrację – pod warunkiem, że informacje są dziedziczone, a nie każdorazowo odtwarzane.

Ostatecznym sprawdzianem proporcjonalności jest jednak pytanie o marginalną wartość kolejnej jednostki procedury. Czy kolejny raport zmieni zrozumienie problemu? Czy następna konsultacja dotrze do grupy, której wcześniej nie uwzględniono? Czy dodatkowy model rzeczywiście pozwoli rozróżnić warianty? Czy pełne posiedzenie komisji wniesie wiedzę, której skrócony review nie potrafi dostarczyć?

Jeżeli odpowiedź na te pytania jest negatywna, dalszy proces przestaje być przejawem ostrożności i staje się proceduralnym marnotrawstwem. Nie oznacza to jednak, że kończymy proces w chwili, gdy uczestnicy są zmęczeni. Zmęczenie nie jest stopping rule. Termin nie jest stopping rule. Żądanie inwestora nie jest stopping rule. Reguła zatrzymania musi odnosić się do wystarczalności uzasadnienia.

Można ją sformułować następująco: decyzja osiąga proceduralną dojrzałość wtedy, gdy poważne i realistyczne alternatywy zostały zbadane, kluczowe kategorie szkód są reprezentowane, istotne niepewności pozostają jawne, prawa podstawowe nie zostały potraktowane jako zwykłe zmienne w bilansie, dystrybucja ciężarów posiada publiczne uzasadnienie, a pozostała niewiedza jest objęta adekwatnym mechanizmem ostrożności, monitoringu lub korekty. Nie jest to warunek pewności, lecz warunek wystarczającej odpowiedzialności.

Etyka proceduralna nie obiecuje „decyzji bez ryzyka". Obiecuje decyzję, w której ryzyko zostało nazwane i której autorzy wiedzą, pod jakimi warunkami powinni ją zmienić.

Etyczny satisficing i zasada podwójnego progu

Takie ujęcie pozwala rozwiązać napięcie między optymalizacją a sprawiedliwością. Nie musimy szukać wariantu dominującego wszystkie inne pod każdym względem, gdyż w większości poważnych konfliktów takie rozwiązanie po prostu nie istnieje. Naszym celem jest znalezienie opcji, która przekracza moralne minima, pozostaje proporcjonalna i – w świetle jawnie wskazanych wartości – okazuje się lepsza od relewantnych alternatyw. Jest to podejście bliższe etycznemu satisficingowi niż etycznej maksymalizacji.

Moralny satisficing musi jednak posiadać konkretną strukturę. Najpierw uruchamiany jest filtr niedopuszczalności: rozwiązania naruszające podstawowe granice zostają odrzucone na wstępie. Dopiero pozostałe opcje porównuje się pod kątem konsekwencji, sprawiedliwości, capabilities, odwracalności i wykonalności. To właśnie w tej przestrzeni można zaakceptować rozwiązanie „wystarczająco dobre", nie musząc dowodzić, że stanowi ono absolutne maksimum wszystkich wartości.

Metoda ta jest zarazem antyutopijna i antycyniczna. Antyutopijna, ponieważ nie oczekuje moralnej perfekcji w warunkach ograniczonej wiedzy i zasobów. Antycyniczna, gdyż uznaje, że „realizm" nie zwalnia z obowiązku przekroczenia jawnego minimum odpowiedzialności. Można tu sformułować zasadę podwójnego progu.

Pierwszy próg odpowiada na pytanie: „czy rozwiązanie jest w ogóle moralnie dopuszczalne?”. Drugi zaś: „czy uzasadnienie jest wystarczająco kompletne, aby odpowiedzialnie podjąć decyzję teraz?”. Projekt może spełniać pierwszy próg, lecz nie spełniać drugiego, jeśli kluczowa niepewność pozostaje niezbadana. Z drugiej strony może dysponować bardzo bogatą dokumentacją i mimo to nie przejść pierwszego progu – na przykład wtedy, gdy dokładnie udokumentowano rozwiązanie instrumentalizujące ludzi w sposób niedopuszczalny. Ilość dokumentacji nigdy nie kompensuje jakości granicy normatywnej.

Źródłowe kryteria DEB — transparency, proportionality, fairness, feasibility i documentation — ujawniają swoją największą wartość, gdy potraktujemy je nie jako pięć pól checklisty, lecz jako pięć rodzajów pytań o wystarczalność decyzji. Przejrzystość pyta, czy wiemy, dlaczego wybrano właśnie tę opcję. Proporcjonalność — czy uzyskana korzyść usprawiedliwia rodzaj ingerencji i ryzyka. Sprawiedliwość — czy ciężar nie został wygodnie przesunięty na słabszego. Wykonalność — czy proponowane rozwiązanie jest realne i jaki koszt alternatywny wywołuje. Dokumentacja zaś — czy osoba zewnętrzna będzie w stanie odtworzyć to rozumowanie w przyszłości.

Jeżeli odpowiedzi są wystarczająco dobre, komisja powinna mieć zdolność powiedzenia „tak”, nawet jeśli pozostaje pewna niepewność. Jest to równie ważne, co zdolność powiedzenia „nie”. Organ kontrolny, który nigdy nie uznaje dowodu za wystarczający, nie chroni społeczeństwa; tworzy raczej system, w którym formalną władzę zyskuje ten, kto potrafi generować kolejne pytania szybciej, niż inni są w stanie na nie odpowiadać. Wówczas ostrożność przeobraża się w władzę proceduralnego veta.

Równocześnie komisja musi potrafić stwierdzić: „dzisiejsze tak nie oznacza wiecznego tak”. Warunkowa zgoda, monitoring, Risk Mitigation Addendum i continuing review pozwalają połączyć rozstrzygnięcie z pokorą epistemiczną. Taka konstrukcja jest bardziej realistyczna niż próba osiągnięcia pewności ex ante. Złożone projekty żyją, zmieniają się i wchodzą w relacje z rzeczywistością. Etyka powinna zatem wyznaczać punkty ponownego otwarcia, zamiast wymagać, by jedna decyzja początkowa zawierała w sobie pełną mądrość przyszłości.

Proporcjonalność okazuje się więc nie tylko zasadą rozdziału zasobów administracyjnych, lecz metazasadą całej etyki praktycznej. Wyznacza ona relację między wagą ingerencji a wagą uzasadnienia, między niepewnością a odwracalnością, między kosztem informacji a możliwością zmiany decyzji oraz między troską o bezpieczeństwo a kosztem bezczynności. Można ją wyrazić w jednej formule: im większa władza nad cudzym życiem, im poważniejsza możliwa szkoda, im słabsza możliwość odmowy, im głębsza niepewność i im mniejsza odwracalność — tym większy ciężar publicznego uzasadnienia. Odwrotna zależność jest równie istotna: im mniejsze ryzyko,

bardziej lokalny skutek, wyższa odwracalność i silniejsza możliwość dobrowolnego wycofania się, tym bardziej uzasadnione jest uproszczenie procedury.

Proporcjonalność jako ochrona przed biurokracją etyczną

Nie mamy tu do czynienia z moralnym relatywizmem, lecz ze skalowaniem rygoru do rzeczywistego obciążenia moralnego. Pozwala to precyzyjniej zdefiniować granicę między ethical infrastructure a ethical bureaucracy. Ta pierwsza koncentruje uwagę tam, gdzie konsekwencje decyzji są największe; druga stosuje ten sam rytuał wobec każdej sprawy. Pierwsza czerpie z wiedzy i wykorzystuje wcześniejszą dokumentację, podczas gdy druga żąda ponownego generowania tych samych danych. Pierwsza posiada stopping rule, druga – jedynie kolejne etapy. Pierwsza dopuszcza warunkowe działanie i uczenie się; druga utożsamia ostrożność z odwlekaniem. Można zatem stwierdzić, że proporcjonalność jest ochroną procedury przed samą procedurą.

To domyka istotny etap wywodu. Rozpoczęliśmy od krytyki etyki zbyt lekkiej – opartej na nastroju, empatii i dobrych intencjach. Następnie skonstruowaliśmy etykę cięższą: z zasadami, dokumentacją, review, radą, edukacją oraz analizą materiałów, niepewności, sprawiedliwości i ekologii. Musieliśmy jednak postawić pytanie odwrotne: czy etyka może stać się zbyt ciężka, by pełnić swoją funkcję? Odpowiedź brzmi: tak. Etyka może zawalić się zarówno z braku konstrukcji, jak i pod ciężarem własnej konstrukcji.

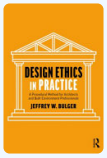
Infrastruktura moralna nie potrzebuje maksymalnej liczby podpór, lecz właściwego rozkładu obciążeń. Metafora architektoniczna Bulgera osiąga tu swoją pełnię. Dobra konstrukcja to nie ta, w której dodano najwięcej materiału, lecz ta, która przenosi wymagane siły przy racjonalnym użyciu zasobów i zachowaniu marginesu bezpieczeństwa. Podobnie dobra procedura etyczna nie jest tą najdłuższą, lecz taką, która zwiększa prawdopodobieństwo uchwycenia istotnego błędu moralnego w stopniu proporcjonalnym do kosztu własnego działania. Dopiero wtedy można odpowiedzialnie stwierdzić: nie wiemy wszystkiego, ale wiemy wystarczająco dużo; znamy granice własnej wiedzy, porównaliśmy rzeczywiste alternatywy, ujawniliśmy największe ciężary i pozostawiliśmy mechanizm korekty. Teraz możemy podjąć decyzję.

Pozostaje jednak pytanie o to, jak cała opisana w artykule infrastruktura funkcjonuje poza pojedynczą pracownią czy komisją. Projektanci operują przecież w ramach prawa, zamówień publicznych, standardów zawodowych, przedsiębiorstw, administracji i rynków. Nawet najlepszy DEB okaże się niewystarczający, jeśli otoczenie ekonomiczne i prawne systematycznie nagradza

zachowania, które procedura etyczna próbuje ograniczać. Należy zatem rozszerzyć perspektywę z organizacji na system instytucjonalny. Pytanie nie będzie już brzmiało jedynie o to, jak projektant powinien uzasadniać własny wybór, lecz jak prawo, zamówienia, kontrakty, odpowiedzialność zawodowa, ubezpieczenia, standardy techniczne i bodźce rynkowe mogą tworzyć środowisko, w którym etyczna decyzja przestaje być heroicznym kosztem jednostki, a staje się normalnie opłacalnym i oczekiwanym sposobem działania.

> Czy etyka, która w imię absolutnej ostrożności blokuje każdą niedoskonałą zmianę, nie staje się paradoksalnie narzędziem reprodukcji niesprawiedliwości? Prawdziwa odpowiedzialność nie polega na uniknięciu każdego ryzyka, lecz na odwadze podjęcia decyzji w momencie, gdy wiemy już wystarczająco dużo, by nie być lekkomyślnymi, ale nie tak wiele, by stać się więźniami własnego perfekcjonizmu. Ostatecznie najbezpieczniejsza decyzja dla organu kontrolnego rzadko jest tą najbezpieczniejszą dla społeczeństwa.

Inspiracje

[1] 

"Design Ethics in Practice" Jeffrey Bulger

2024 | Oxford University Press | ISBN: 9780197772195

Jeffrey Wallace Bulger jest amerykańskim filozofem, bioetykiem i emerytowanym profesorem bioetyki i nauk humanistycznych w Chicago Medical School, Rosalind Franklin University of Medicine and Science. Posiada doktorat z filozofii ze specjalizacją w etyce biomedycznej na University of Tennessee oraz licencjat z geologii na University of North Dakota. Bulger jest certyfikowanym konsultantem ds. etyki opieki zdrowotnej, którego badania naukowe koncentrują się na etyce klinicznej, wspólnym podejmowaniu decyzji, świadomej zgodzie i pedagogice humanistycznej w opiece zdrowotnej. W trakcie swojej kariery akademickiej kierował programami nauczania z zakresu bioetyki medycznej, prowadził konsultacje z zakresu etyki klinicznej oraz zasiadał w instytucjonalnych komisjach etycznych i szpitalnych komisjach etycznych. Kluczowy wkład Bulgera koncentruje się na operacjonalizacji zasad etycznych – w szczególności poszanowania autonomii, dobroczynności, nieszkodzenia i sprawiedliwości – w praktycznych metodach proceduralnych, narzędziach debaty i ramach zarządzania w placówkach opieki zdrowotnej i praktyce zawodowej.

Jeffrey Wallace Bulger is an American philosopher, bioethicist, and emeritus professor of bioethics and humanities at Chicago Medical School, Rosalind Franklin University of Medicine and Science. He holds a Ph.D. in philosophy with a specialization in biomedical ethics from the University of Tennessee and a bachelor's degree in geology from the University of North Dakota. Bulger is a Healthcare Ethics Consultant-Certified professional whose scholarship focuses on clinical ethics, shared decision-making, informed consent, and healthcare humanities pedagogy. Throughout his academic career, he has directed medical bioethics curricula, conducted clinical ethics consultations, and served on institutional review boards and hospital ethics committees. Bulger's key contributions center on operationalizing ethical principlism—specifically respect for autonomy, beneficence, nonmaleficence, and justice—into actionable procedural methods, deliberation tools, and governance frameworks across healthcare institutions and professional practice.

Rosalind Franklin University of Medicine and Science

Literatura uzupełniająca

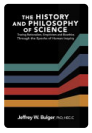
Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

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

Jeffrey Bulger

2023 | ISBN: 9781622520237



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

Jeffrey Bulger

2023 | ISBN: 9781622520275



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

Jeffrey Bulger

2025 | ISBN: 9781622520350



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

Jeffrey Bulger

2024 | ISBN: 9781622520268



[5] **"Moral Philosophy"**

Jeffrey Bulger

2021 | ISBN: 9781622520107



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

Jeffrey Bulger

2025 | ISBN: 9781622520343

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Proportional ethical review and the identification of ethical issues"**

D Hunter

2007 | Journal of Medical Ethics | DOI: 10.1136/jme.2006.016782

Źródło

[2] **"Information Processing in Computer and Man (1964)"**

Herbert Simon

1997 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-7506-9849-8.50004-6

Źródło

[3] **"The Cost of Paying Attention: Cognitive Resource Scarcity and Investor Activity Around FDA Announcements"**

Herbert Simon, Doron Kliger, Ofir Levi, Tiran Rothman

2014

Źródło

[4] **"Chapter 3. From Information to Knowledge What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence, a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it."**

Herbert Simon

1999

Źródło

[5] **"Money, Information and Uncertainty"**

C. A. E. Goodhart

1989 | DOI: 10.1007/978-1-349-20175-4

Źródło

[6] **"Domestic Monetary Management in Britain, 1919-38."**

C. A. E. Goodhart, S. K. Howson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230771

Źródło

[7] **"Systemic Implications of the Bail-In Design"**

Alissa M. Kleinnijenhuis, C. Goodhart, J. D. Farmer

2021 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.3913699

Źródło

[8] **"Online Appendix: Systemic Implications of the Bail-In Design"**

Alissa M. Kleinnijenhuis, C. Goodhart, J. D. Farmer

2021 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.3913704

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[9] "Genetic Information Nondiscrimination Act"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0024

Źródło

[10] "The Doctrine of Double Effect"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0018

Źródło

[11] "Nurses and Allied Health Professionals"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0037

Źródło

[12] "Patient–Practitioner Relationship"

Jeffrey W. Bulger

2024 | Bioethics | DOI: 10.1093/med/9780197772195.003.0040

Źródło

[13] "Bioethics"

Jeffrey W. Bulger

2024 | DOI: 10.1093/med/9780197772195.001.0001

Źródło

[14] "Design Ethics in Practice"

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584

Źródło

[15] "Epilogue"

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-9

Źródło

[16] "Justice as Fairness"

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-5

Źródło

[17] "The Moral Life of Materials"

Jeffrey W. Bulger

2026 | DOI: 10.4324/9781003788584-8

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 5baf30dd-7424-4212-9dca-a4b2b5cd19bf