Pułapki etyki proceduralnej w świetle koncepcji Jeffreya Bulgera

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ryzyko związane z nadmiernym poleganiem na procedurach, które mogą prowadzić do paradoksu sukcesu formalnego przy jednoczesnej porażce moralnej. Autor omawia zjawiska takie jak ethical drift i checkbox ethics, gdzie mechaniczne wypełnianie checklist zastępuje realną odpowiedzialność za skutki działań. Przywołując teorie Maxa Webera i Roberta Mertona, tekst wskazuje na niebezpieczeństwo „wyuczonej niezdolności" oraz etycznego zanikania (ethical fading), w którym decyzje moralne są kodowane jako problemy techniczne lub biznesowe. Kluczowym wnioskiem jest rozróżnienie między compliance a etyką: podczas gdy pierwsze sprawdza zgodność z regułami, drugie pyta o adekwatność tych reguł i realną ochronę użytkownika przed szkodą.

The article analyzes the risk associated with over-reliance on procedures, which can lead to the paradox of formal success coupled with moral failure. The author discusses phenomena such as ethical drift and checkbox ethics, where mechanical checklist completion replaces real responsibility for the consequences of actions. Drawing on the theories of Max Weber and Robert Merton, the text points to the danger of 'learned incapacity' and ethical fading, in which moral decisions are coded as technical or business problems. The key conclusion is the distinction between compliance and ethics: while the former checks adherence to rules, the latter questions the adequacy of those rules and the real protection of the user from harm.

Artykuł analizuje krytyczny punkt styku między etyką proceduralną a biurokracją, stawiając tezę, że formalna zgodność z regulaminami (compliance) może stać się paradoksalnie narzędziem maskowania porażek moralnych. Autor ostrzega przed zjawiskiem „dryfu etycznego", w którym procedury przestają służyć ochronie wartości, a stają się mechanicznymi checklistami chroniącymi organizację przed

odpowiedzialnością. Poprzez pryzmat koncepcji Jeffreya Bulgera oraz teorii psychologii moralnej (m.in. Bandury i Vaughana), tekst obnaża mechanizmy rozproszenia winy, normalizacji odchyleń i kultury milczenia, które sprawiają, że jednostki pozostają subiektywnie przyzwoite, uczestnicząc w systemowo szkodliwych praktykach. Głównym przesłaniem jest postulat przekształcenia etyki z pasywnego systemu nadzoru w dynamiczną infrastrukturę „instytucjonalnej wątpliwości". Prawdziwa odpowiedzialność organizacji nie objawia się bowiem w posiadaniu kodeksu, lecz w zdolności systemu do realnego reagowania na sprzeciw i gotowości do poświęcenia doraźnego interesu biznesowego w imię uniknięcia szkody.

SŁOWA KLUCZOWE

etyka proceduralna | Jeffrey Bulger | ethical drift | checkbox ethics | moral disengagement | normalization of deviance | ethical fading | Design Ethics Board | recorded dissent | organizational silence | second-order governance | fragmentacja odpowiedzialności | compliance vs etyka | pamięć moralna utrwalona w formie | zasada ostrożności

Formalny sukces procedury może oznaczać porażkę moralną

Kiedy procedura zaczyna chronić organizację przed moralnością? Biurokracja, compliance, milczenie i rozproszenie odpowiedzialności

Najbardziej paradoksalnym zagrożeniem etyki proceduralnej jest możliwość odniesienia sukcesu formalnego i porażki moralnej jednocześnie. Organizacja może dysponować kodeksem, komitetem, formularzami, rejestrem ryzyka czy kanałem sygnalistycznym, a mimo to systematycznie wytwarzać szkody, których żaden pojedynczy uczestnik nie czuje się autorem. W takim układzie problemem nie jest brak procedury, lecz jej odłączenie od celu, dla którego została ustanowiona. To właśnie ten mechanizm określa się mianem ethical drift: stopniowego dryfu, w którym etyczna metoda traci sens i zostaje zredukowana do mechanicznego zaznaczania kolejnych pozycji checklisty.

Jest to punkt kluczowy dla całej konstrukcji Bulgera, ponieważ krytyka procedury nie przychodzi tu z zewnątrz – jest wpisana w sam projekt. Obowiązek przedstawiania alternatyw, zachowywanie

zdań odrębnych i okresowa rewizja kryteriów wynikają właśnie z rozpoznania ryzyka rutynizacji metody. Etyka proceduralna nie może zatem oznaczać przekonania, że „więcej formularzy to więcej odpowiedzialności". Jej rzetelna wersja głosi coś przeciwnego: każda procedura jest użyteczna tylko wtedy, gdy pozostaje zdolna ujawniać błąd, a nie jedynie poświadczać własne wykonanie.

Problem ten rozpoznano w teorii organizacji znacznie wcześniej. Max Weber, opisując biurokrację jako racjonalną formę nowoczesnego państwa i przedsiębiorstwa, podkreślał jej przewagę nad arbitralnością czy osobistym patronatem. Jasny podział kompetencji, hierarchia i profesjonalizacja pozwalają organizacjom działać w sposób przewidywalny, niezależnie od sympatii urzędnika. Proceduralizm Bulgera jest w tym duchu weberowski: dąży do uniezależnienia standardu etycznego od charyzmy jednostki poprzez przekształcenie go w powtarzalną strukturę działania. Jednak ta sama bezosobowość może rodzić patologie. Robert K. Merton w eseju „Bureaucratic Structure and Personality" analizował sytuację, w której sprawność biurokratyczna staje się źródłem „wyuczonej niezdolności" – trained incapacity. Reguły, pierwotnie będące środkami do celu, mogą stać się celami samymi w sobie, a nadmierna zgodność z procedurą ogranicza zdolność reagowania na konkretną sytuację. Mertonowski problem można sprowadzić do prostego przesunięcia semantycznego: organizacja przestaje pytać „czy nasze postępowanie chroni użytkownika?", a zaczyna pytać „czy wypełniliśmy procedurę ochrony użytkownika?".

Te pytania nie są równoważne. Drugie ma sens tylko wtedy, gdy zachowuje funkcjonalny związek z pierwszym. Jeśli formularz zostanie wypełniony, lecz użytkownik nadal ponosi szkodę, organizacja staje przed wyborem: zakwestionować procedurę albo uznać obowiązek za wykonany, bo dokument istnieje. W tym drugim wariancie następuje przesunięcie celu: instrument zaczyna chronić organizację przed odpowiedzialnością za rezultat. Tutaj pojęcie „checkbox ethics" nabiera analitycznego znaczenia. Nie chodzi o potępienie checklist jako takich – w lotnictwie czy chirurgii ratują one życie, zabezpieczając system przed zawodnością ludzkiej pamięci.

Problem pojawia się, gdy zgodność formalna zostaje pomylona z moralną wystarczalnością. Literatura zarządzania wskazuje, że programy postrzegane jako tarcza chroniąca kierownictwo przed winą działają gorzej niż kultury oparte na spójności wartości i otwartości w mówieniu o problemach. Badania Treviño, Weaver, Gibsona i Tofflera potwierdzają, że efektywniejsze są systemy zakorzenione w kulturze wartości niż te odbierane jako czysto ochronno-compliance'owe. Jest to rozróżnienie istotne, gdyż compliance i etyka odpowiadają na inne pytania. Compliance sprawdza, czy działanie mieści się w granicach reguł. Etyka pyta dodatkowo, czy sama reguła jest adekwatna, czy przestrzeń decyzji jest wykorzystywana odpowiedzialnie i czy legalny rezultat potrafimy publicznie uzasadnić. W dobrze zaprojektowanej organizacji te domeny się wspierają; w

źle zaprojektowanej compliance wypiera etykę: pracownik uczy się nie naruszać przepisu, zamiast rozpoznawać szkodę.

Zjawisko to psychologia moralna opisuje jako ethical fading – zanikanie moralnego wymiaru decyzji. Ann Tenbrunsel i David Messick wykazali, że jednostka może podejmować decyzje o oczywistych konsekwencjach etycznych, kodując je jednocześnie jako problemy biznesowe, techniczne czy proceduralne. Wówczas aspekt moralny schodzi na dalszy plan, a osoba realizuje interes własny w przekonaniu, że postępuje zgodnie ze standardami. Autorzy wiążą ethical fading m.in. z eufemizacją języka, stopniowym przesuwaniem granic i mechanizmami samooszustwa. Język odgrywa tu kluczową rolę.

Mechanizmy rozmywania odpowiedzialności w strukturach biurokratycznych

Organizacja rzadko mówi wprost: „przerzucimy szkodę na grupę, która nie ma siły negocjacyjnej". Mówi raczej o „optymalizacji struktury kosztowej". Nie przyznaje się do ukrywania informacji istotnych dla klienta, lecz mówi o „uproszczeniu komunikacji". Zamiast zignorować ostrzeżenie inżyniera, woli „uniknąć nadmiernie konserwatywnego założenia". Nie mówi o pozbyciu się odpowiedzialności, a jedynie o „doprecyzowaniu zakresu kompetencji". Eufemizm nie musi być świadomym kłamstwem; może on zmieniać sposób, w jaki uczestnicy postrzegają sytuację. Problem moralny zostaje wówczas zredefiniowany jako neutralna czynność operacyjna.

Krytyka „estetycznego moralizmu" znajduje tutaj interesującą odwrotność. O ile wcześniej zagrożeniem była moralizacja technicznego działania — gdy projektowi nadawano język troski, inkluzji i dobrostanu bez posiadania procedury dowodowej — o tyle w organizacji biurokratycznej pojawia się błąd przeciwny: demoralizacja problemu moralnego. Polega ona na przepisaniu go na język przepływów, wskaźników, SLA, kosztów i procedur w taki sposób, że cierpienie człowieka staje się technicznym "odchyleniem parametru".

Jeszcze silniejszy aparat wyjaśniający dostarcza teoria moral disengagement Alberta Bandury. Człowiek nie musi zmieniać własnych wartości, aby działać wbrew nim; może czasowo odłączyć mechanizmy samosankcji poprzez moralne usprawiedliwienie, eufemistyczne nazewnictwo, korzystne porównania, przesunięcie lub rozproszenie odpowiedzialności, minimalizowanie konsekwencji, dehumanizację ofiary albo obwinianie jej za własną sytuację. Literatura organizacyjna dowodzi, że mechanizmy te pozwalają ludziom pozostawać subiektywnie przyzwoitymi, mimo jednoczesnego uczestnictwa w praktykach wyrządzających społeczną szkodę.

Szczególnie istotne dla proceduralizmu są dwa mechanizmy: displacement of responsibility oraz diffusion of responsibility. W pierwszym człowiek postrzega siebie jedynie jako wykonawcę cudzej decyzji: przełożony nakazał, regulamin wymagał, komisja zatwierdziła. W drugim odpowiedzialność rozkłada się na tak wiele osób, że żadna z nich nie czuje się rzeczywistym sprawcą. Projektant wskazuje inwestora, inwestor projektanta, producent normę, organ nadzorczy dokumentację, a wykonawca specyfikację. W efekcie wspólnie tworzą rezultat, którego nikt z osobna nie chciałby uznać za własny. W złożonych organizacjach rozproszenie odpowiedzialności nie jest anomalią, lecz strukturalnym skutkiem podziału pracy.

Budynek powstaje dzięki setkom specjalistów, system informatyczny dzięki zespołom od danych, UX, bezpieczeństwa, prawa i biznesu, a polityka publiczna dzięki urzędnikom, ekspertom i politykom. Specjalizacja jest konieczna, gdyż nikt nie posiada pełnej wiedzy. Jednocześnie to właśnie ona sprawia, że każdy widzi jedynie moralnie niewinny fragment działania. Jeden projektuje interfejs, drugi ustala model danych, trzeci warunki kontraktu, a czwarty mechanizm optymalizacji. Dopiero suma tych elementów może tworzyć system manipulacyjny lub dyskryminacyjny.

Kultura milczenia i normalizacja odchyleń blokują procedury

Współczesne badania nad organizacyjnym moral disengagement idą jeszcze dalej, analizując go nie tylko jako cechę jednostki, lecz jako proces społeczny. Badanie z 2025 roku konceptualizuje organisational moral disengagement jako wielopoziomowy mechanizm, w którym kultura organizacji dostarcza wspólnych usprawiedliwień dla działań naruszających normy; autorzy wiążą go zarówno z większym prawdopodobieństwem udziału w nieetycznych zachowaniach, jak i z milczeniem wobec nich. To istotne rozszerzenie: problemem nie są czasem kilka "złych jabłek", lecz język i praktyki sprawiające, że cała organizacja produkuje podobne racjonalizacje. W tym miejscu pojawia się zjawisko organizacyjnego milczenia.

Elizabeth Morrison definiuje employee voice jako dobrowolne komunikowanie przełożonym sugestii, obaw czy informacji o problemach istotnych dla funkcjonowania organizacji, podczas gdy silence oznacza świadome powstrzymywanie się od przekazania takich danych. Milczenie pozbawia organizację wiedzy kluczowej dla bezpieczeństwa, jakości i etyki. To rozróżnienie ma dla systemu Bulgera kluczowe znaczenie.

Można zaprojektować doskonały Rejestr Konsekwencji, ale jeśli inżynier boi się wpisać ryzyko, system pozostanie ślepy. Można stworzyć procedurę recorded dissent, lecz gdy pracownik wie, że zdanie odrębne zahamuje jego karierę, formalne prawo do sprzeciwu nie przełoży się na rzeczywisty opór. Można uruchomić kanał zgłaszania problemów, ale jeśli sygnalista zostanie społecznie napiętnowany jako "nielojalny", organizacja nadal będzie produkować ciszę. Prawo do głosu nie jest więc tożsame z bezpieczeństwem głosu. Instytucja może dopuścić sprzeciw regulaminowo, a jednocześnie karać go kulturowo.

Nie trzeba zwalniać pracownika. Wystarczy pomijać go przy awansach, określać mianem osoby "trudnej", ograniczać zaproszenia do ważnych projektów lub wielokrotnie wymagać dowodów na to, że jego obawy są "wystarczająco materialne". Formalna ścieżka może istnieć, lecz koszt sprzeciwu bywa tak wysoki, że racjonalny pracownik wybiera milczenie. W tej perspektywie jednym z najważniejszych elementów etycznej infrastruktury nie jest formularz, lecz ochrona nośnika złej wiadomości. System nagradzający wyłącznie tych, którzy donoszą dobre wieści, będzie produkował optymistyczną dokumentację nawet bez świadomego fałszowania danych.

Informacja płynie w górę hierarchii przez filtry reputacyjne i polityczne. Ryzyko wymagające kosztownej korekty ma większą szansę zostać uznane za "nadmiernie pesymistyczne" niż informacja wspierająca dotychczasowy plan. Klasycznym studium tego zjawiska jest analiza katastrofy wahadłowca Challenger przeprowadzona przez Diane Vaughan. Jej zasadnicza wartość polegała na odejściu od narracji, według której tragedia musi być wynikiem pojedynczej, irracjonalnej decyzji lub winy jednego kierownika.

Vaughan ukazała proces stopniowego normalizowania odchylenia (normalization of deviance), w którym sygnały techniczne niepasujące do oczekiwanego obrazu były z czasem reinterpretowane jako akceptowalne. Niebezpieczne odstępstwo nie staje się normą przez jeden spektakularny akt, lecz poprzez powtarzalne przypadki, w których błąd nie doprowadził jeszcze do katastrofy. Mechanizm ten jest poznawczo zwodniczy.

Jeśli system pięć razy przekroczył margines bezpieczeństwa i nic się nie stało, uczestnicy mogą uznać, że margines był zbyt konserwatywny. Brak katastrofy zostaje zinterpretowany jako dowód bezpieczeństwa, podczas gdy może być jedynie dowodem szczęścia. Każdy kolejny bezpiecznie zakończony przypadek przesuwa granicę tego, co organizacja uznaje za normalne.

Jest to bezpośrednie wyzwanie dla etyki projektu jako hipotezy. Jeśli zostanie ona przetestowana jedynie pytaniem "czy poprzednim razem wystąpiła szkoda?", organizacja może błędnie uznać brak strat za dowód poprawności modelu. Tymczasem bezpieczeństwo systemów rzadko ma charakter

deterministyczny. Wysokie ryzyko może przez długi czas nie materializować się ze względu na przypadek, redundancję lub szczęśliwy splot warunków.

Z tego powodu proceduralna etyka musi analizować również near misses, sygnały ostrzegawcze i kumulację drobnych wyjątków. W świetle analizy Vaughan szczególnie istotne staje się pytanie o wyjątek od procedury. Organizacje potrzebują ich, gdyż rzeczywistość jest zbyt złożona na jedną regułę. Jednak wyjątek musi być traktowany jako zdarzenie informacyjne, a nie tylko operacyjne. Odstępując od reguły, powinniśmy pytać nie tylko o to, czy udało się uniknąć szkody, ale czy wyjątek nie ujawnił błędu w systemie lub początku nowej, szkodliwej praktyki.

W przeciwnym razie wyjątki ewoluują: najpierw są tolerowane, potem powtarzane, następnie oczekiwane, aż wreszcie stają się normą bez formalnej zmiany przepisów. Organizacja może więc działać wbrew własnym procedurom, szczerze wierząc, że przestrzega ich ducha. Z punktu widzenia koncepcji Bulgera właśnie dlatego continuing review, Transparency Log, recorded dissent i okresowa rewizja kryteriów mają tak duże znaczenie. System ma wracać do decyzji po zmianie technologii, pojawieniu się nowych szkód czy zgłoszeniach interesariuszy. Etyka ma funkcjonować jak konserwacja infrastruktury: wcześniejsze zatwierdzenie nie jest immunitetem wobec późniejszej wiedzy. Należy jednak dodać bezpiecznik często pomijany w modelach proceduralnych: obowiązek okresowego pytania, czy organizacja nadal mierzy problem, który rzeczywiście chciała rozwiązać. W praktyce wskaźniki mogą bowiem przejąć kontrolę nad celem.

Pułapka mierzalności i fragmentacja odpowiedzialności

Jeśli DEB zacznie mierzyć liczbę przeprowadzonych przeglądów, może dojść do maksymalizacji samej przepustowości procesu. Gdy compliance skupia się na liczbie ukończonych szkoleń, organizacja może osiągnąć stuprocentową frekwencję przy zerowej zmianie realnych zachowań. Podobnie w przypadku ESG: mierzenie liczby dostawców z deklaracjami może zwiększyć liczbę podpisanych dokumentów, nie poprawiając wcale warunków pracy.

Formalna mierzalność prowadzi zatem do etycznego przesunięcia w duchu prawa Goodharta: miara staje się celem i traci związek z wartością, którą miała reprezentować. System etyczny powinien więc zawierać nie tylko wskaźniki rezultatów, ale i jakościowe ścieżki ujawniania tego, czego te mierniki nie przewidziały. W tym kontekście kluczowa staje się rola dokumentacji. Materiał Bulgera trafnie określa procedurę jako "pamięć moralną utrwaloną w formie". Pamięć ta jednak selekcjonuje – to, dla czego w formularzu nie przewidziano miejsca, staje się mniej widoczne. Każdy formularz jest więc równocześnie narzędziem pamięci i narzędziem zapominania.

Twórca dokumentu decyduje, które pytania będą zadawane rutynowo, a które pozostaną poza strukturą. Dlatego jednym z najważniejszych obowiązków DEB powinno być analizowanie nie tylko udzielonych odpowiedzi, ale przede wszystkim brakujących pytań. Jeśli przez trzy lata żadna sprawa nie dotyczyła wpływu na pracowników w łańcuchu dostaw, może to oznaczać wzorowość projektów, ale równie dobrze świadczyć o tym, że formularz źle kieruje uwagę. Brak zgłoszeń nie jest automatycznym dowodem braku problemu; bywa dowodem jego niewidoczności.

Ta sama zasada dotyczy konfliktu interesów. Materiał Bulgera słusznie traktuje konflikt jako stan strukturalny, wymagający ujawnienia i recusal, a nie jako dowód złego charakteru członka komisji. Analogiczną logikę należy zastosować do napięcia między etyką a interesem organizacyjnym. Nie ma sensu oczekiwać, że instytucja całkowicie uwolni się od presji budżetowej, reputacyjnej czy politycznej. Należy raczej tak skonstruować procedury, aby presja ta była widoczna i podlegała kontroli, zamiast działać niejawnie. Najbardziej niebezpieczne systemy to nie zawsze te, w których pracownicy świadomie oszukują. Często bardziej odporne na krytykę są struktury, w których każdy uczestnik poprawnie wykonuje swoją lokalną rolę.

Prawnik sprawdza legalność. Księgowy kontroluje koszty. Projektant spełnia specyfikację. Audytor weryfikuje dokument. Menedżer pilnuje harmonogramu. Komisja potwierdza kompletność formularza. Każdy z nich może wykazać, że zrobił dokładnie to, czego od niego wymagano. A jednak suma tych działań może produkować rezultat, którego nikt nie ocenił jako całości. To właśnie jest jedna z najistotniejszych patologii nowoczesnej organizacji: fragmentacja widzenia moralnego.

Instytucjonalizacja wątpliwości jako warunek realnej odpowiedzialności

Odpowiedzialność nie znika dlatego, że ludzie jej unikają. Znika, ponieważ system rozbija problem na fragmenty mniejsze niż pełny skutek zdarzenia. W takiej sytuacji niezbędna jest funkcja integracyjna – ktoś lub jakaś instytucja musi mieć obowiązek pytania o rezultat całego systemu, a nie tylko o poprawność poszczególnych etapów. Design Ethics Board może pełnić tę rolę, pod warunkiem jednak, że nie zostanie zredukowany do kolejnej komórki w tym samym łańcuchu specjalizacji. Jeśli DEB ocenia wyłącznie dokumentację etyczną, nie mając prawa zakwestionować definicji problemu, przyjętych alternatyw czy sposobu prezentacji danych, staje się po prostu kolejnym silosem.

Second-order governance musi zatem działać poprzecznie wobec istniejących specjalizacji, będąc zdolnym do zestawienia informacji prawnej, technicznej, społecznej i środowiskowej w jednej

strukturze odpowiedzialności. Tak rozumiana funkcja komisji przypomina nie strażnika zgodności, lecz instytucjonalnego adwokata komplikacji. Jej rola polegałaby na powstrzymywaniu zbyt szybkiego uproszczenia problemu: wskazywaniu niewidocznych interesariuszy, zadawaniu pytań o wyjątki, wymuszaniu przedstawienia alternatyw, zachowywaniu dissent oraz odróżnianiu niewiedzy od braku ryzyka. Książka Bulgera zawiera już część tych zabezpieczeń, zwłaszcza obowiązek analizy alternatyw, prawo do zdań odrębnych i rewizję kryteriów. Szczególne znaczenie ma zapis wariantów alternatywnych. Organizacja, która dokumentuje wyłącznie rozwiązanie wybrane, tworzy retrospektywną narrację nieuchronności. Po latach może to wyglądać tak, jakby żadna rozsądna alternatywa nigdy nie istniała. Tymczasem etyczna odpowiedzialność często kryje się właśnie w decyzji o odrzuceniu wariantu mniej dochodowego, mniej spektakularnego lub wolniejszego, lecz bezpieczniejszego. Dokumentacja odrzuconych możliwości przechowuje moralny koszt wyboru. Recorded dissent pełni podobną funkcję – organizacja powinna być szczególnie zainteresowana niezgodą, która ostatecznie przegrała.

Konsensus jest użyteczny przy wdrażaniu decyzji, lecz niebezpieczny dla pamięci epistemicznej. Jeśli system usuwa argument mniejszości tuż po głosowaniu, traci informację, która może stać się kluczowa w obliczu nowych danych. Zdanie odrębne jest zatem nie tylko prawem mniejszości, ale formą instytucjonalnej redundancji poznawczej. W tym punkcie można sformułować odwróconą wersję źródłowej maksymy: skoro procedura ma czynić empatię trwałą, musi również czynić trwałą wątpliwość. Bulger mówi o proceduralnej trwałości i audycie jako przeciwieństwie do opierania się wyłącznie na intencji. Dojrzały system powinien jednak przechowywać nie tylko rację zwycięską; powinien archiwizować niepewność, niewiedzę, warunki brzegowe i argumenty przegrane.

Ostatecznie różnica między dobrą a złą biurokracją etyczną nie polega na ilości procedur, lecz na kierunku ich działania. Zła procedura zamyka pytanie. Dobra procedura utrzymuje je w stanie możliwym do ponownego otwarcia.

Zła mówi: „zostało zatwierdzone”. Dobra mówi: „zostało zatwierdzone na podstawie tych danych, przy tych założeniach, z tymi środkami łagodzącymi i pod tymi warunkami; oto argument mniejszości i przesłanki ponownego przeglądu”. Tak rozumiana pokora proceduralna nie jest wyrazem nieufności wobec instytucji, lecz warunkiem ich dojrzałości. Instytucja naprawdę odpowiedzialna nie musi udawać nieomylnej – musi być zdolna wskazać, w jaki sposób wykryje własny błąd.

Etyka jako system odporny na organizacyjną zawodność

Etyka infrastrukturalna powinna być projektowana analogicznie do systemów odpornych na awarie. Nie wystarczy zakładać, że każdy element będzie działał poprawnie; należy projektować z myślą o błędach, milczeniu, konfliktach interesów, naciskach politycznych, zmianach danych, odejściu personelu czy stopniowej normalizacji odchylenia. Procedura nie jest dobra wtedy, gdy zakłada idealnego użytkownika, lecz gdy uwzględnia realną psychologię i socjologię organizacji. Najbardziej przekonująca wersja proceduralizmu Bulgera musi zatem zostać uzupełniona o wyraźną teorię organizacyjnej zawodności. Człowiek może racjonalizować własny interes, hierarchia tłumić głos, a podział pracy rozpraszać winę. Sukces może normalizować wcześniejsze odchylenie, wskaźnik zastąpić cel, a compliance stać się jedynie ochroną reputacji organizacji. To nie są anomalie zewnętrzne, lecz przewidywalne produkty działania samego systemu.

Dlatego etyka nie może być jedną z funkcji organizacji, obok finansów, prawa, HR czy bezpieczeństwa. Musi być wymiarem przecinającym te obszary, ponieważ skutki moralne powstają właśnie w relacjach pomiędzy nimi. Zamknięcie etyki w jednej komórce sprawia, że reszta organizacji może poczuć się z niej zwolniona. Prowadzi to do istotnego wniosku o naturze odpowiedzialności: w złożonej organizacji nie może ona oznaczać prostego wskazania jednej winnej osoby, ale nie może również rozpuścić się w strukturze. Należy zachować jednocześnie odpowiedzialność jednostkową, procesową i systemową. Jednostka odpowiada za własne decyzje i posiadaną wiedzę. Proces odpowiada za jakość mechanizmów zbierania, ujawniania i kwestionowania informacji. Instytucja zaś odpowiada za stworzenie warunków, w których ostrzeżenie mogło przebić się przez hierarchię, a szkodliwy wzorzec został rozpoznany przed katastrofą. Dopiero na tym poziomie można właściwie zrozumieć znaczenie ethical drift. Nie jest on zwykłym zaniedbaniem procedury, lecz procesem, w którym forma pozostaje, ale funkcja zanika.

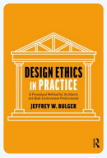
Formularze są nadal wypełniane, posiedzenia się odbywają, rejestr istnieje, a audyt przechodzi pomyślnie. Znika jednak gotowość do tego, by uzyskana informacja rzeczywiście zmieniła kierunek działania. Najważniejszym kryterium etycznego systemu przestaje być pytanie „czy organizacja posiada mechanizm sprzeciwu?”, a staje się pytanie „czy sprzeciw kiedykolwiek skutecznie coś zatrzymał lub zmienił?”. Nie „czy sporządza rejestr ryzyka?”, lecz „czy z powodu rozpoznanego ryzyka zrezygnowała z korzystnego projektu?”. Nie „czy konsultuje?”, lecz „czy konsultacja kiedykolwiek zmieniła decyzję?”. Nie „czy publikuje uzasadnienie?”, lecz „czy jest gotowa obronić je wobec osoby ponoszącej największy ciężar?”. Etyka praktyczna osiąga dojrzałość w chwili, gdy procedura otrzymuje prawo pokonania interesu, który ją ustanowił. Jeżeli zawsze ustępuje

harmonogramowi, rentowności, prestiżowi albo decyzji politycznej, pozostaje ornamentem governance. Z tego punktu widzenia ochrona moralności przed biurokracją wymaga paradoksalnie nie mniej organizacji, lecz lepiej zaprojektowanej struktury: z przestrzenią sprzeciwu, pamięcią błędów, analizą wyjątków, krytyką własnych wskaźników, ochroną sygnalistów, zdolnością ponownego otwierania decyzji i odpowiedzialnością za rezultat całości. Procedura nie może być tarczą, za którą chowa się sumienie. Powinna być urządzeniem, które utrudnia sumieniu chowanie się za procedurą. W tym momencie pojawia się jednak problem jeszcze głębszy.

Każdy z dotychczasowych instrumentów – Triada, Duty Statement, Ledger, Fairness Report, DEB, pedagogika, analiza materiałów, dissent i continuing review – zakłada, że potrafimy przynajmniej częściowo przewidywać konsekwencje. Tymczasem nowoczesne systemy społeczno-techniczne często produkują skutki niezamierzone, emergentne i niemożliwe do wiarygodnego oszacowania przed wdrożeniem. Sztuczna inteligencja, infrastruktura cyfrowa, polityka miejska, systemy finansowe czy zmiany klimatyczne charakteryzują się sprzężeniami zwrotnymi, zachowaniami nieliniowymi i głęboką niepewnością. W takiej sytuacji klasyczny bilans ryzyka może dawać pozór wiedzy równie niebezpieczny, co brak procedury. Następny etap analizy powinien zatem przejść od patologii organizacyjnych do epistemologii niepewności. Pytanie brzmi: jak podejmować etyczne decyzje wtedy, gdy nie znamy pełnego rozkładu prawdopodobieństwa, nie potrafimy przewidzieć wszystkich skutków, a część szkód ujawni się dopiero po latach? Wówczas Consequences Ledger musi zostać skonfrontowany z zasadą ostrożności, bezpieczeństwem, odpornością systemów, scenariuszami, pre-mortem, red teamingiem i koncepcją odwracalności. Etyka będzie musiała nauczyć się nie tylko zarządzać ryzykiem, lecz także uczciwie reprezentować niewiedzę.

> Czy procedura może być czymś więcej niż tylko tarczą, za którą chowa się sumienie organizacji? Prawdziwym sprawdzianem etyki nie jest bowiem liczba wypełnionych formularzy, lecz moment, w którym rzetelnie zaprotokołowany sprzeciw ma siłę zatrzymać rentowny projekt. Pozostaje pytanie: czy potrafimy zaprojektować system, który zamiast dawać pozór nieomylności, nauczy nas uczciwie reprezentować własną niewiedzę?

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 na Rosalind Franklin University of Medicine and Science (Chicago Medical School), gdzie wcześniej kierował programem bioetyki i nauk humanistycznych. Uzyskał tytuł licencjata z geologii i inżynierii naftowej na University of North Dakota oraz doktorat z filozofii ze specjalizacją w etyce biomedycznej na University of Tennessee. Bulger jest certyfikowanym konsultantem ds. etyki opieki zdrowotnej (HEC-C) i honorowym członkiem uniwersyteckiej Gildii Nauczycieli Master Teacher Guild. Jego praca naukowa koncentruje się na etyce biomedycznej, edukacji w zakresie opieki zdrowotnej oraz etyce normatywnej stosowanej. Jest znany z operacjonalizacji zasad filozoficznych – w szczególności pryncypializmu, kantowskiego obowiązku, utylitarystycznej konsekwencji i sprawiedliwości Rawlsa – w systematycznych metodach proceduralnych, strukturach zarządzania instytucjonalnego i praktycznych narzędziach podejmowania decyzji w praktyce opieki zdrowotnej i projektowaniu zawodowym.

Jeffrey W. Bulger is an American philosopher, bioethicist, and Professor Emeritus of Bioethics and Humanities at Rosalind Franklin University of Medicine and Science (Chicago Medical School), where he previously directed the bioethics and humanities program. He earned a bachelor's degree in geology and petroleum engineering from the University of North Dakota and completed his Ph.D. in philosophy with a specialization in biomedical ethics at the University of Tennessee. Bulger is a certified healthcare ethics consultant (HEC-C) and an honored member of the university's Master Teacher Guild. His academic work centers on biomedical ethics, healthcare education, and applied normative ethics. He is recognized for operationalizing philosophical principles—particularly principlism, Kantian duty, utilitarian consequence, and Rawlsian justice—into systematic procedural methods, institutional governance structures, and practical decision-making tools across healthcare practice and professional design.

Rosalind Franklin University of Medicine and Science

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

[1] **"CASE STUDIES in MEDICAL ETHICS"**
Jeffrey Bulger
2023 | ISBN: 9781622520237



[2] **"The History and Philosophy of Science"**
Jeffrey Bulger
2023 | ISBN: 9781622520275



[3] **"Root and Flame"**
Jeffrey Bulger
2025 | ISBN: 9781622520350



[4] **"Nexus of Discernment"**
Jeffrey Bulger
2024 | ISBN: 9781622520268



[5] **"Moral Philosophy"**
Jeffrey Bulger
2021 | ISBN: 9781622520107



[6] **"Drawn in Leaf"**
Jeffrey Bulger
2025 | ISBN: 9781622520343

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



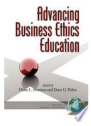
[7] **"Social Theory and Social Structure"**
Robert K. Merton
Simon and Schuster | ISBN: 9780029211304



[8] **"Corporate Governance and Business Ethics"**
Vikram Malhotra
2026 | Educohack Press | ISBN: 9789361527128



[9] **"Ethics in Management and Business"**
Carolina Machado
2025 | Springer Nature | ISBN: 9783031820540



[10] "Advancing Business Ethics Education"

Diane L. Swanson, Dann G. Fisher

2008 | IAP | ISBN: 9781607527893



[11] "Business, Ethics and Institutions"

Asli M. Colpan, Geoffrey Jones

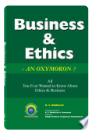
2019 | Routledge | ISBN: 9780429632105



[12] "The Structure of the Legal Environment of Business"

Bill Shaw, Arthur D. Wolfe, Steven R. Salbu

1996 | Thomson South-Western



[13] "Business & Ethics - An Oxymoron ?"

KS Madhavan

Karur Madhavan | ISBN: 9788190671538

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"

Max Weber

2005 | DOI: 10.4324/9780203995808

Źródło

[2] "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: and Other Writings"

Max Weber, Peter Baehr, Gordon C. Wells

1905 | Digital Commons - Lingnan (Lingnan University)

Źródło

[3] "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts"

Linda Klebe Treviño, Gary R. Weaver, David G. Gibson, Barbara Ley Toffler

1999 | California Management Review | DOI: 10.2307/41165990

Źródło

[4] **"Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influenceson Employees' Attitudes and Behavior"**

Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño

1999 | Business Ethics Quarterly | DOI: 10.2307/3857477

Źródło

[5] **"OUTCOMES OF ORGANIZATIONAL ETHICS PROGRAMS: INFLUENCES OF PERCEIVED VALUES, COMPLIANCE, AND DISTRUST ORIENTATIONS."**

Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño

2001 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/apbpp.2001.6133849

Źródło

[6] **"Chapter 10 Two (or more) Feet are Better than one: Mixed Methods Research in Sport and Physical Culture"**

Kass Gibson

2012 | Research in the Sociology of Sport | DOI: 10.1108/s1476-2854(2012)0000006013

Źródło

[7] **"More Than Merely Human: How Science Fiction Pop-Culture Influences Our Desires for the Cybernetic"**

Rebecca Gibson

2016 | Sexuality & Culture | DOI: 10.1007/s12119-016-9391-9

Źródło

[8] **"Culture and Compliance:A Negative Assessment of Positive Values"**

Daniel Gibson

1990 | Contemporary Southeast Asia | DOI: 10.1355/cs12-1d

Źródło

[9] **"Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation"**

Ann E. Tenbrunsel, David M. Messick

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2667052

Źródło

[10] **"Environment, ethics, and behavior : the psychology of environmental valuation and degradation"**

Max H. Bazerman, David M. Messick, Ann E. Tenbrunsel, Kimberly A. Wade-Benzoni

1998 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[11] **"The Moral Self-Image Scale: Measuring and Understanding the Malleability of the Moral Self"**

Jennifer Jordan, Marijke C. Leliveld, Ann E. Tenbrunsel

2015 | Frontiers in Psychology | DOI: 10.3389/fpsyg.2015.01878

Źródło

[12] **"Behavioral Research, Business Ethics, and Social Justice"**

Ann E. Tenbrunsel, David M. Messick

1996 | Social Justice Research | DOI: 10.1007/bf02197653

Źródło

[13] **"Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World"**

Elizabeth Wolfe Morrison, Frances J. Milliken

2000 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2000.3707697

Źródło

[14] **"An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*"**

Frances J. Milliken, Elizabeth Wolfe Morrison, Patricia Faison Hewlin

2003 | Journal of Management Studies | DOI: 10.1111/1467-6486.00387

Źródło

[15] **"Employee Voice and Silence"**

Elizabeth Wolfe Morrison

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Źródło

[16] **"Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later"**

Elizabeth Wolfe Morrison

2022 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

Źródło

[17] **"The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA."**

Eugene A. Rosa, Diane Vaughan

1997 | Social Forces | DOI: 10.2307/2580695

Źródło

[18] "System Effects: Complexity in Political and Social Life"

Diane Vaughan, Robert L. Jervis

2000 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2654457

Źródło

[19] "Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct"

Diane Vaughan

1983 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[20] "Principlism"

Jeffrey W. Bulger, Society for Ethics Across the Curriculum

2007 | Teaching Ethics | DOI: 10.5840/tej2007816

Źródło

[21] "An Approach Towards Applying Principlism"

Jeffrey W. Bulger

2009 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[22] "“Medical Marijuana” Analyzed Using Principlism"

Jeffrey W. Bulger, Society for Ethics Across the Curriculum

2007 | Teaching Ethics | DOI: 10.5840/tej2007819

Źródło

[23] "Humanity Educating Philosophy"

Jeffrey W. Bulger

1998 | The Paideia Archive: Twentieth World Congress of Philosophy | DOI: 10.5840/wcp20-paideia199844817

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: 0e2a6283-9b1a-4055-bbfe-b291ff99d13c