Szum jako błąd pomiaru: od psychologii do reformy władzy

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł zgłębia naturę szumu – niewidocznego, lecz kosztownego błędu pomiaru, który paraliżuje obiektywizm współczesnych instytucji. W przeciwieństwie do błędu systematycznego, szum objawia się jako nieuzasadniona zmienność osądów w sytuacjach, gdzie profesjonaliści powinni być wymienni. Tekst przybliża teorię Daniela Kahnemana, wskazując na różnice między szumem poziomu, wzorca i okazji. Autorzy argumentują, że nowoczesna biurokracja wymaga wdrożenia „higieny decyzji" oraz audytów szumu, aby przywrócić przewidywalność i sprawiedliwość systemową. Omówione zostają praktyczne narzędzia, takie jak protokół pośredniczących ocen (MAP) oraz rola algorytmów w redukcji ludzkiej heurystyki. To kluczowa lektura dla osób dążących do reformy władzy poprzez architekturę oceny, mającą na celu eliminację arbitralności i poprawę jakości procesów decyzyjnych.

This article explores the nature of noise—the invisible but costly measurement error that paralyzes the objectivity of modern institutions. Unlike systematic error, noise manifests itself as unjustified variability in judgments in situations where professionals should be interchangeable. The article explores Daniel Kahneman's theory, distinguishing between level, pattern, and opportunity noise. The authors argue that modern bureaucracies require the implementation of "decision hygiene" and noise audits to restore predictability and systemic fairness. Practical tools such as the proxy assessment protocol (MAP) and the role of algorithms in reducing human heuristics are discussed. This is essential reading for those seeking to reform government through assessment architecture, aimed at eliminating arbitrariness and improving the quality of decision-making processes.

Artykuł analizuje koncepcję "szumu" (noise) wprowadzoną przez Kahnemana, Sibony'ego i Sunsteina, rozumianego jako niepożądana zmienność osądów w instytucjach. Autor argumentuje, że eliminacja szumu, choć przedstawiana jako czyste

dobro, jest w istocie decyzją polityczną, która zależy od przyjętej normy – połączenia epistemologii, ekonomii i etyki. Tekst dekonstruuje mit o "wyczuciu" profesjonalistów, wskazując na potrzebę audytu szumu i higieny decyzji jako narzędzi instytucjonalnej samonaprawy. Krytycznie analizuje również rolę algorytmów w redukcji szumu, zwracając uwagę na problem "awersji algorytmicznej" i konieczność uwzględnienia kosztów godności. Główna teza artykułu to stwierdzenie, że walka z szumem jest w istocie sporem o sprawiedliwość proceduralną i przewidywalność rozstrzygnięć, a także o granice uznaniowości i autonomii w procesach decyzyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE

szum | błąd systematyczny | higiena decyzji | audyt szumu | protokół pośredniczących ocen | MAP | zmienność osądów | błąd poznawczy | architektura oceny | algorytmy | szum poziomu | szum wzorca | szum okazji | heurystyka | wariancja

Szum vs. błąd systematyczny: zmienność kontra odchylenie

Jeśli we współczesnych instytucjach istnieje błąd droższy od systematycznego, to jest nim ten pozbawiony twarzy, ideologii i jednego wygodnego winowajcy. Jest nim rozproszenie, czyli szum, przez który identyczny przypadek bywa rozstrzygany na sposoby urągające ideałowi wymienności profesjonalistów. A przecież całe założenie nowoczesnej biurokracji polega na tym, że w ramach procedury osoba decydenta nie powinna być kluczową zmienną. To właśnie napięcie – między osądem jako osobistym aktem a osądem jako systemowym pomiarem – sprawia, że propozycja Kahnemana, Sibony'ego i Sunsteina jest tak irytująco trafna i zarazem tak wdzięcznie sporna. Irytująco, bo odbiera grupom zawodowym ich ulubiony mit o „wyczuciu" jako epistemicznej łasce; spornie, bo zdaje się przenosić godność i aksjologię do rubryki „skutki uboczne kontroli jakości".

W książce „Noise: A Flaw in Human Judgment" szum nie jest jednak metaforą, lecz precyzyjnym terminem technicznym. Oznacza niepożądaną zmienność osądów tam, gdzie przy tych samych danych oczekuje się stabilności i powtarzalności. Założenie to bywa mylone z totalitarną żądzą jednolitości, podczas gdy w istocie jest warunkiem istnienia każdej nowoczesnej instytucji, od sądu

po ocenę ryzyka, od rekrutacji po diagnozę kliniczną. Autorzy posługują się tu obrazową figurą strzelnicy: błąd systematyczny to sytuacja, gdy strzały lądują blisko siebie, lecz z dala od celu; szum zaś to ich całkowite rozproszenie, nawet jeśli nie wiemy, gdzie dokładnie znajduje się środek tarczy. Ten właśnie punkt – możliwość zmierzenia chaosu bez znajomości prawdy – sprawił, że „Noise" przyjęto w świecie zarządzania jako lekturę nie tyle filozoficzną, ile operacyjną. Nawet recenzje w prasie opiniotwórczej podkreślały jej proceduralny charakter, wskazując, że audyty szumu i higiena decyzji to konkretne instrumenty instytucjonalnej samonaprawy.

Szum jako błąd pomiaru: precyzyjna miara zmienności

W tym miejscu zaczyna się właściwa gra. „Noise" nie jest bowiem książką wyłącznie o psychologii, lecz o władzy. Władza – w swoich cywilnych, biurokratycznych postaciach – działa dziś głównie przez osąd, a ten z kolei przez selekcję, kwalifikację, przypisanie ryzyka, nadanie statusu, nałożenie sankcji lub przyznanie przywileju. To dlatego pojęcie „szumu" znajduje natychmiastowy rezonans w prawie, finansach i zarządzaniu. Pozwala wreszcie powiedzieć bez retorycznej przesady, że niespójność decyzji nie jest estetyczną wadą procesu, lecz źródłem realnych strat ekonomicznych i fundamentalnej erozji legitymacji. Podobne intuicje od dawna krążą zresztą w świecie medycyny, a prestiżowy „The Lancet" w swojej recenzji traktuje książkę jako otwarte wezwanie do walki z nieuprawnioną wariancją decyzji klinicznych.

Poziom, wzorzec i okazja: trzy źródła zmienności osądu

Pułapka tej narracji jest jednak kusząco prosta: przedstawia „szum" jako czystą stratę, a jego eliminację jako czyste dobro. Wystarczy jednak odrobina intelektualnej uczciwości – tej samej, której domagają się autorzy – by dostrzec, że kategoria „niepożądanego rozproszenia" zawsze zależy od przyjętej wcześniej normy. A norma ta nigdy nie jest niewinna; w praktyce stanowi niestabilny stop epistemologii, ekonomii i etyki. Dopiero na tym gruncie można sensownie wprowadzić wewnętrzne rozróżnienia, które autorzy traktują jako swój podstawowy analityczny skalpel: szum poziomu, szum wzorca oraz wpisany w ten drugi, jako jego zmienny komponent, szum okazji.

Szum poziomu wydaje się najprostszy do uchwycenia i właśnie dlatego – co za paradoks – bywa najczęściej zbywany jako folklor „różnic charakterów". Mówimy tu o prostej rozbieżności średnich poziomów osądu: jedni sędziowie są systematycznie surowsi, inni bardziej liberalni; jedni analitycy notorycznie zaniżają wyceny, inni je zawyżają. Organizacja pogrążona w samozadowoleniu

interpretuje taki rozrzut jako pożądany pluralizm stylów. Ta, która rozumie, że styl nie jest ornamentem, lecz zmienną stanu procesu, widzi w nim sygnał alarmowy: skala ocen nie jest wspólna, a miara nie została intersubiektywnie zestrojona. W sądownictwie skutkuje to loterią, gdzie wyrok zależy od przydziału sędziego, a nie od litery prawa. W ubezpieczeniach oznacza to jednoczesne straty na niedoszacowaniu ryzyka i na utracie klienta przez jego przeszacowanie. W HR sprawia, że „wybitność" staje się słowem-wytrychem, znaczącym co innego w ustach każdego menedżera. Ta fundamentalna intuicja – że błędy losowe wcale nie muszą się znosić, lecz potrafią sumować się w realny koszt – jest w „Noise" nieustannie akcentowana i uchodzi za jedną z najcenniejszych przysług, jakie książka oddaje światu biznesu.

Szum wzorca jest zjawiskiem znacznie bardziej podstępnym, bo dotyczy nie średniego poziomu surowości, lecz osobistej mapy wrażliwości. Dwóch ekspertów o identycznej „średniej" może wydawać radykalnie odmienne opinie w konkretnych sprawach, ponieważ inaczej ważą poszczególne cechy, odmiennie interpretują sygnały i inaczej dopasowują fakty do swojej całościowej narracji. To właśnie tutaj gnieździ się indywidualność osądu i to właśnie dlatego jest ona w instytucjach tak destrukcyjna: wprowadza arbitralność nie wprost, lecz pod maską racjonalnego uzasadnienia. Ekspert z silnie zarysowanym własnym wzorcem zawsze potrafi zbudować spójną opowieść; nie potrafi jednak zagwarantować, że jego spójność będzie kompatybilna ze spójnością kolegi, o ile nie istnieje wspólna architektura oceny. Autorzy wprowadzają tu jeszcze pojęcie „szumu okazji", czyli zmienności osądu tej samej osoby w różnych momentach – pod wpływem nastroju, zmęczenia czy przypadkowego kontekstu. Jest to komponent, który w dyskursie publicznym funkcjonuje jako anegdota, lecz w „Noise" zyskuje status poważnej zmiennej ryzyka. W praktyce instytucjonalnej „dobry dzień sędziego", „zmiana lekarza" czy „dyżur analityka ryzyka" stają się czynnikami losującymi przyszłość obywatela, pacjenta i przedsiębiorcy.

Szum podważa autorytet i legitymizację instytucji

Warto tu na chwilę przystanąć, bo pojęcie szumu łatwo zbyć jako banał w stylu „każdy jest inny, więc i decyzje są inne". Nic bardziej mylnego. Prawdziwa siła tej teorii tkwi w czymś głębszym: nowoczesna instytucja opiera się na milczącej obietnicy, że nasze roszczenia – o prawdę, o słuszność, o autentyczność – będą rozpatrywane w sposób niearbitralny. To znaczy, w sposób, który da się obronić w świetle reguł, a nie widzimisię. Szum nie jest zatem zwykłym błędem w obliczeniach. Jest pęknięciem w obietnicy uznania: obywatel trafiający na taką loterię doświadcza czegoś więcej niż pecha – doświadcza degradacji jako podmiot prawa. W tym sensie teoria szumu, choć posługuje się językiem statystyki, jest w istocie teorią moralności instytucji.

Najlepiej zilustruje to prosta przypowieść. Wyobraźmy sobie miasto, w którym każdy urząd ma własną miarę metra. W wydziale budownictwa metr ma 90 centymetrów, bo „taka jest tradycja". W geodezji – 110, bo „wymaga tego praktyka". W sądzie zaś długość metra zależy od nastroju biegłego, bo przecież „życie jest złożone". Mieszkańcy takiego miasta kłócą się nie dlatego, że wyznają różne wartości, ale dlatego, że nie mają wspólnej miary. Szum to właśnie brak takiego wspólnego metra w dziedzinach, które tylko udają, że go posiadają. Gdy autorzy teorii porównują ludzki osąd do pomiaru, trafiają w samo sedno. Celem nie jest bowiem zamiana człowieka w maszynę, lecz instytucji w instytucję – a nie w teatr osobowości.

Audyt szumu: diagnoza niespójności decyzyjnej

Zacznijmy od audytu szumu – narzędzia, które w recepcji biznesowej stało się jednym z najchętniej przejmowanych elementów książki. Daje bowiem obietnicę, że wreszcie ujawni to, co dotąd było tylko plotką o „różnych stylach" i „różnych szkołach". Audyt polega na prostym zabiegu: tej samej sprawie, temu samemu opisowi przypadku, każe się przyjrzeć wielu sędziom, a następnie mierzy się rozproszenie ich osądów, nie znając wcale prawdy materialnej. To słynne „patrzenie na tył tarczy" – ujęcie, które autorzy wyostrzają jako kontrast dla skrzywienia – jest dla organizacji kuszące z jednego, potężnego powodu: pozwala uderzyć w błąd bez grzęźnięcia w sporze o to, „jaki powinien być prawidłowy wynik". Nie trzeba rozstrzygać, czym jest dobro; wystarczy zauważyć, że system obiecujący wymienność profesjonalistów nie może tolerować loterii jako swojej cechy strukturalnej. Idea ta okazała się tak nośna, że zaadaptowano ją nawet w nauce o danych do badania jakości etykiet w zbiorach uczących. Szum, który „Noise" diagnozuje u ludzi, staje się problemem tam, gdzie ludzie mają dostarczyć „prawdę" maszynom – praca w „Scientific Reports" z 2024 roku wprost używa tej ramy do oceny zaszumienia testów porównawczych.

Tu jednak entuzjazm wymaga bezkompromisowej korekty. Audyt szumu, choć bywa sprzedawany jako neutralny statystycznie, nie jest neutralny aksjologicznie. To, że można zmierzyć rozproszenie bez znajomości prawdy, jest zaletą metodologiczną, lecz nie oznacza, że każda rozbieżność jest „błędem", a jej redukcja – „poprawą". W prawie, medycynie czy administracji część niezgodności wynika z faktu, że norma ma charakter standardu, a nie twardej reguły. Standard jest celowo niedookreślony, by wpuścić do rozstrzygnięcia kontekst świata przeżywanego. Jeśli więc audyt szumu ma nie stać się narzędziem proceduralnej przemocy, musi zostać poprzedzony refleksją: gdzie organizacja chce reguł, a gdzie standardów? Gdzie pożąda symetrii, a gdzie dopuszcza świadomą elastyczność? Sama książka dotyka tej alternatywy, choć – i to zarzut kluczowy – nie zawsze konsekwentnie pokazuje, że decyzja o „tolerancji dla rozbieżności" jest decyzją polityczną w

ścisłym tego słowa znaczeniu. Jest bowiem rozstrzygnięciem, jakie fundamentalne prawo do uznania mają adresaci instytucji, a jaką wygodę jej funkcjonariusze.

Higiena decyzji: prewencyjna redukcja błędów osądu

Psychologia osądu, na której wspiera się ta diagnoza, jest w „Noise" osadzona w tradycji heurystyk i błędów poznawczych, ale z kluczowym przesunięciem akcentu. Autorów mniej interesuje, w jakim kierunku błąd się pojawia, a bardziej to, dlaczego osąd – jako proces wytwarzania wewnętrznego sygnału pewności – jest tak podatny na nadmierną spójność. Kiedy umysł „wie", to najczęściej dlatego, że zbudował opowieść, która domyka się estetycznie, a nie dlatego, że jest ona trafna. Ta rozbieżność między sygnałem wewnętrznym a trafnością jest punktem, w którym „Noise" styka się z twardym sceptycyzmem metodologicznym: pewność jest nagrodą za narrację, nie certyfikatem trafności. I właśnie dlatego redukcja szumu nie jest problemem moralnej poprawy jednostek, lecz problemem projektowania procedur, które ograniczają władzę narracji nad pomiarem.

Protokół MAP: strukturyzacja ocen cząstkowych

I tu właśnie na scenę wkracza protokół pośredniczących ocen (MAP) oraz cały projekt higieny decyzji. To nie jest kolejne moralne napomnienie, lecz próba zaprojektowania procesu tak, by ograniczyć szum poprzez samą architekturę oceny. Logika MAP opiera się na bezwzględnej dekompozycji złożonej decyzji na niezależne oceny cząstkowe, na ścisłej separacji strumieni informacji oraz na odroczeniu całościowej, syntetyzującej intuicji aż do samego końca. W literaturze biznesowej MAP jest więc przedstawiany jako „lepszy proces dla lepszych decyzji", zwłaszcza w kontekście fuzji, przejęć i strategicznych wyborów organizacji. Jeśli zaś szukać śladów jego realnej implementacji, widać, że konsulting i firmy projektujące procesy decyzyjne cenią MAP właśnie za jego proceduralny charakter. Nie wymaga on od ludzi heroizmu epistemicznego, lecz czegoś znacznie bardziej osiągalnego: dyscypliny instytucjonalnej.

Algorytmy vs. intuicja: przewaga matematycznej spójności

Trzecia polemika uderza w samo serce profesjonalnego świata, dotykając algorytmów i reguł. Autorzy stawiają tezę, która dla jednych brzmi jak herezja, dla innych jak obietnica: algorytmy wygrywają z ludźmi nie dlatego, że są mądrzejsze, lecz dlatego, że nie miewają gorszych dni. To z

pozoru złośliwe sformułowanie ma jednak żelazne pokrycie w badaniach nad prostymi modelami liniowymi, w tym w klasycznym tekście Robyna Dawesa o tak zwanych niewłaściwych modelach liniowych (improper linear models) – regułach tak prostych, że aż nieoptymalnych, które mimo to potrafią deklasować intuicję kliniczną. Co więcej, literatura na temat awersji do algorytmów (algorithm aversion) pokazuje, że ludzie są gotowi odrzucić maszynę po jednym jej błędzie, nawet jeśli statystycznie myli się ona rzadziej od człowieka. Błąd automatu jest bowiem psychologicznie trudniejszy do wybaczenia niż ludzka pomyłka. Dla biznesu to kluczowa lekcja: racjonalna przewaga spójności przegrywa z irracjonalną potrzebą posiadania sprawcy i narracji.

Algorytmizacja kosztem godności: granice redukcji szumu

Z punktu widzenia ekonomisty i finansisty odsłania się tu napięcie o charakterze fundamentalnym. Jeśli bowiem celem jest minimalizacja błędu oczekiwanego w portfelu decyzji, to mechaniczna spójność ma wartość wymierną i policzalną. Jeśli jednak na szali kładziemy legitymizację, morale, poczucie autonomii i społeczną akceptowalność całego procesu, wówczas ta sama „bezduszna spójność" staje się dotkliwym kosztem. A zatem redukcja szumu nie jest wyłącznie optymalizacją statystyczną. To twarda negocjacja między racjonalnością instrumentalną a racjonalnością uzasadniania, między chłodną sprawnością a ludzkim uznaniem, między miarą a sensem. I to jest punkt, w którym książka – chcąc nie chcąc – staje się tekstem politycznym w najściślejszym tego słowa znaczeniu: dotyka bowiem warunków uprawomocnienia praktyk instytucjonalnych.

Szum w etyce: arbitralność rozstrzygnięć moralnych

To właśnie tutaj wkraczamy w pole minowe dylematów moralnych, które jawią się jako szczególny rodzaj osądu: nie ma jednej obiektywnej prawdy, lecz istnieje oczekiwanie ograniczonej rozbieżności. Właśnie w sferze moralności widać, jak zdradliwie łatwo pomylić statystyczny szum z miłosierdziem. Jeżeli sędzia jest łagodniejszy, bo miał dobry dzień, a surowszy, bo jest zmęczony, to nie jest to akt łaski, tylko niekontrolowana zmienność. Prawdziwe miłosierdzie zaczyna się tam, gdzie istnieje powód dający się uzasadnić w kategoriach normatywnej słuszności, a nie w kategoriach kaprysu psychofizycznego.

I tu „Szum" dotyka twardej prawdy o instytucjach: człowiek chce być traktowany indywidualnie, ale nie chce, by jego los zależał od loterii. Pragnie uznania, lecz nie arbitralności; domaga się człowieczeństwa, ale odrzuca przypadkowość. W tym sensie spór o redukcję szumu jest w istocie

sporem o to, czy potrafimy stworzyć takie warunki proceduralne – swoisty ustrój uzasadnienia – w których indywidualizacja będzie świadomym wyborem, a nie tylko czymś, co się przypadkiem zdarza.

Krytyka teorii szumu: błąd systematyczny i statystyka

Pojawia się pierwsza, fundamentalna polemika, którą należy podjąć bez nabożeństwa. Krytycy – zarówno ze świata statystyki, jak i metodologii nauk społecznych – podnosili, że autorzy prezentują jako odkrycie coś, co w ich dziedzinie od dawna jest banałem. Wariancja, rzetelność, błąd pomiaru czy zgodność ocen sędziów kompetentnych (interrater reliability) to pojęcia, które w literaturze istnieją od dekad. Problemem, jak twierdzili, nie jest brak narzędzi, lecz brak woli organizacyjnej, by poważnie potraktować ich konsekwencje. Andrew Gelman pisał o „Noise" ostro, zarzucając autorom nonszalancję w operowaniu statystyką i brak precyzji w rozróżnieniach przyczynowych, jak gdyby błyskotliwy styl mógł zastąpić rygor. Podobnie Michael Blastland, mimo sympatii dla idei, sugerował, że książka bywa „fascynująca i wadliwa", a czytelnik powinien pamiętać o „drobnym druku", bo sygnał miesza się tu z szumem również w samej argumentacji. W bardziej akademickich analizach wskazuje się, że napięcie między szumem a błędem systematycznym (biasem) oraz praktyczne wdrożenie procedur takich jak MAP wymagają doprecyzowania, zwłaszcza w realnych procesach oceny i rekrutacji.

Tę krytykę należy potraktować niezwykle poważnie. Ale nie po to, by książkę unieważnić, lecz paradoksalnie – by ją wzmocnić. Bo jeśli „szum" jest stary jak sama statystyka, to dopiero teraz staje się językiem władzy organizacyjnej. Staje się słowem, które menedżer potrafi przełożyć na pieniądze, prawnik na równość wobec prawa, a klinicysta na bezpieczeństwo pacjenta. Innymi słowy, nowością „Noise" nie jest sam fakt istnienia wariancji, lecz wyniesienie jej do rangi centralnego problemu w normatywnym sporze o jakość instytucji. To właśnie dlatego książka rezonuje nie tylko w świecie poradników biznesowych, ale także w dyskursach profesjonalnych. W środowisku prawniczym problem szumu jest natychmiast rozpoznawany jako kwestia sprawiedliwości proceduralnej i fundamentalnej przewidywalności rozstrzygnięć.

AI Act wymusza audytowalność systemów decyzyjnych

Nadszedł czas, by zmierzyć się z kwestią, która w latach 2024–2026 stała się w biznesie prawdziwą osią sporu o szum: algorytmami i regulacjami. Autorzy „Noise" przekonują, że algorytmy bywają lepsze, bo są wolne od szumu, lecz jednocześnie dotykają głębokiej obawy przed dehumanizacją. Ta

obawa przestała być jednak tylko uwagą natury obyczajowej; stała się twardą kategorią prawną, gdy systemy algorytmiczne wkroczyły w obszary o najwyższej stawce: kredyty, zatrudnienie, edukację, zdrowie i bezpieczeństwo. Unia Europejska, poprzez AI Act, ustanowiła ramy ryzyka, które wprost wymagają ludzkiego nadzoru w systemach wysokiego ryzyka oraz takiego projektowania, by nadzór ten był w ogóle możliwy. Co więcej, wdrażanie AI Act to proces etapowy, naznaczony lobbingiem i sporami o terminy. Doniesienia Reutersa z listopada 2025 roku wskazywały na propozycję przesunięcia części rygorów dla systemów wysokiego ryzyka aż do 2027 roku, co biznes odczytuje jako jasny sygnał: walka o koszty zgodności dopiero się zaczyna.

Ma to kluczowe znaczenie dla tematu szumu z dwóch powodów. Po pierwsze, biznes – zwłaszcza globalny – przestał postrzegać „higienę decyzji" jako dobry zwyczaj, a zaczął traktować ją jako element zgodności regulacyjnej i zarządzania ryzykiem naruszenia praw podstawowych. Redukcja szumu w decyzjach wspomaganych algorytmicznie staje się częścią dowodu na dochowanie należytej staranności. Po drugie, regulacje wymuszają możliwość dokumentowania procesu: trzeba umieć wykazać, dlaczego decyzja była taka, a nie inna, i jakie zabezpieczenia ograniczają ryzyko. W ten sposób idea „patrzenia na tył tarczy" – czyli mierzenia rozproszenia ocen bez rozstrzygania o ich ostatecznej trafności – nabiera nie tylko sensu metodologicznego, lecz także dowodowego. Nie dlatego, że sąd zachwyci się analizą wariancji, lecz dlatego, że organizacja musi udowodnić, iż panuje nad procesem.

W tym samym kierunku zmierzają globalne standardy i ramy zarządzania AI. Norma ISO/IEC 42001:2023 formalizuje wymagania dotyczące systemu zarządzania sztuczną inteligencją, obejmując polityki, procesy i ciągłe doskonalenie – a więc dokładnie tę „nudną higienę", którą autorzy „Noise" porównują do mycia rąk. Z kolei NIST AI RMF 1.0, opublikowany w styczniu 2023 roku, proponuje język i strukturę zarządzania ryzykiem AI, co jest zbieżne z intuicją, że należy mierzyć i zarządzać, a nie tylko opowiadać. To nie są branżowe ozdobniki. To sygnały, że globalny biznes, jeśli chce zachować zdolność operacyjną w wielu jurysdykcjach, będzie kupował spójność proceduralną nie z miłości do epistemologii, lecz z obawy przed odpowiedzialnością, sankcjami i utratą reputacji.

Tym samym powraca problem awersji algorytmicznej i „kosztu godności". Biznes chciałby powiedzieć: „zbudowaliśmy model, jest trafniejszy, sprawa zamknięta". Psychologia społeczna odpowiada: „nie, sprawa dopiero się zaczyna". Badania nad zjawiskiem znanym jako algorithm aversion, czyli niechęcią do algorytmów, pokazują, że ludzie potrafią odrzucać je nawet wtedy, gdy są obiektywnie lepsze. W grę wchodzi bowiem nie tylko wynik, lecz także poczucie sprawstwa, kontroli i moralna intuicja o „byciu wysłuchanym". Współczesna literatura sugeruje przy tym, że narracja o wiecznej ludzkiej awersji jest zbyt uproszczona. Pojawiają się analizy dowodzące

Obiektywna ignorancja: granice przewidywalności świata

Najbardziej bezlitosnym pojęciem w całej tej konstrukcji jest „obiektywna ignorancja". Autorzy stawiają tezę, że istnieje sufit nieprzewidywalności, którego nie przebije ani najbardziej kompetentny ekspert, ani najbardziej wyrafinowany model. Dzieje się tak, ponieważ część przyszłych zdarzeń jest fundamentalnie niepoznawalna w chwili wydawania osądu. A tam, gdzie coś jest niepoznawalne, tam moralizowanie błędu traci sens; pozostaje jedynie zarządzanie ryzykiem. W recepcji akademickiej podkreśla się, że „Noise" stanowi tu ważne dopełnienie wcześniejszych debat Kahnemana o heurystykach, przenosząc ciężar z psychologii jednostki na architekturę instytucji, która musi działać mimo tych poznawczych ograniczeń.

Niemal natychmiast pojawia się pierwsza, zasadnicza polemika, którą należy poprowadzić bez nabożności. Krytycy – zarówno ze świata statystyki, jak i metodologii nauk społecznych – podnosili, że autorzy sprzedają jako odkrycie coś, co w statystyce jest od dawna banałem. Wariancja, rzetelność, błąd pomiaru, zgodność sędziów kompetentnych – wszystko to istnieje w literaturze od dekad. Problemem nie jest brak pojęć, lecz brak woli organizacyjnej, by ich konsekwencje potraktować serio. Andrew Gelman pisał o „Noise" ostro, zarzucając autorom nonszalancję w operowaniu narzędziami statystycznymi, jak gdyby błyskotliwy styl mógł zastąpić rygor. Podobnie Michael Blastland, przy całej sympatii dla idei, sugerował, że książka bywa „fascynująca i wadliwa", a czytelnik powinien pamiętać o „drobniejszym druku", bo sygnał miesza się tu z szumem również w samej argumentacji.

Te krytyki warto potraktować poważnie, ale nie po to, by książkę unieważnić, lecz by ją wzmocnić. Bo jeśli „szum" jest stary jak statystyka, to dopiero teraz staje się językiem władzy organizacyjnej. Staje się słowem, które menedżer potrafi przetłumaczyć na pieniądz, prawnik na równość wobec prawa, a klinicysta na bezpieczeństwo pacjenta. Inaczej mówiąc, nowością „Noise" nie jest sam fakt istnienia wariancji, lecz przeniesienie tej wariancji do centrum normatywnego sporu o jakość instytucji. I właśnie dlatego książka rezonuje nie tylko w świecie poradników, lecz także w dyskursach profesjonalnych, w tym w środowisku prawniczym, gdzie problem szumu jest natychmiast rozpoznawany jako problem sprawiedliwości proceduralnej.

Druga polemika jest trudniejsza, bo dotyczy sprawy fundamentalnej: czy autorzy nie próbują przemycić pod pozorem „higieny" pewnej aksjologii, którą biznes kocha, a humanistyka podejrzewa? Chodzi o aksjologię średniej, w której to, co „normalne" i „powtarzalne", staje się miarą dobra. W tej perspektywie redukcja szumu mogłaby zostać odczytana jako projekt dyscyplinowania jednostek, cywilna odmiana przymusu statystycznego, gdzie sterylna średnia jest

ideałem. Ten zarzut ma pozór słuszności, dopóki nie zauważy się, że autorzy – wbrew temu, co imputują im skrajni krytycy – wcale nie postulują zera szumu. Postulują raczej, by szum przestał być nieświadomy i niekontrolowany, a stał się przedmiotem jawnej decyzji o tym, gdzie dopuszczamy elastyczność standardu, a gdzie potrzebujemy twardej reguły. W praktyce jest to spór o granice uznaniowości: kiedy jest ona cnotą, a kiedy staje się arbitralnością.

Ta granica prowadzi wprost do dylematów moralnych. Właśnie w moralności widać, jak niebezpiecznie łatwo pomylić szum z miłosierdziem.

Ustrój uzasadnienia: projektowanie transparentnych reguł

Druga polemika jest trudniejsza, bo uderza w samo sedno projektu: czy autorzy, pod płaszczykiem naukowej „higieny", nie próbują przemycić aksjologii, którą biznes uwielbia, a humanistyka słusznie podejrzewa? Chodzi o kult statystycznej normy, w której to, co „normalne" i „powtarzalne", staje się miarą dobra. W tej perspektywie redukcja szumu jawi się jako projekt dyscyplinowania jednostek, sprowadzania ich do tendencji centralnej – cywilna odmiana przymusu, gdzie sterylna średnia urasta do rangi ideału. Zarzut ten wydaje się słuszny, dopóki nie zrozumiemy, że autorzy – wbrew temu, co imputują im krytycy – wcale nie marzą o zerowym szumie. Postulują raczej, by szum przestał być zjawiskiem nieświadomym i niekontrolowanym, a stał się przedmiotem świadomej decyzji: gdzie pozwalamy na elastyczność, a gdzie potrzebujemy twardej reguły. W praktyce jest to odwieczny spór o granice uznaniowości, czyli o to, kiedy jest ona cnotą, a kiedy staje się czystą arbitralnością.

Ta granica prowadzi nas wprost do dylematów moralnych, które w książce pojawiają się jako szczególny rodzaj osądów. Nie ma tu jednej, obiektywnej prawdy, ale istnieje społeczne oczekiwanie ograniczonej rozbieżności. To właśnie w sferze moralności widać, jak niebezpiecznie łatwo pomylić szum z miłosierdziem. Jeżeli sędzia jest łagodniejszy, bo miał dobry dzień, a surowszy, bo jest zmęczony, to nie mamy do czynienia z miłosierdziem, lecz z loterią nastrojów. Prawdziwe miłosierdzie zaczyna się tam, gdzie za decyzją stoi powód dający się uzasadnić w kategoriach słuszności, a nie psychofizjologicznego kaprysu. I tu „Noise" dotyka twardej prawdy o instytucjach: człowiek chce być traktowany indywidualnie, ale nie chce, by jego los zależał od przypadku; pragnie uznania, ale nie arbitralności; szuka człowieczeństwa, ale nie chce chaosu. Spór o redukcję szumu jest więc w istocie sporem o to, czy potrafimy stworzyć takie warunki proceduralne, w których indywidualne podejście będzie uzasadnione, a nie będzie się tylko przypadkowo „zdarzać".

Właśnie w tym miejscu na scenę wkracza Protokół Pośredniczących Ocen (MAP) i cały projekt higieny decyzji. To próba zaprojektowania procesu w taki sposób, by ograniczyć szum nie przez moralne napominanie, lecz przez samą architekturę oceny. MAP, czyli metoda oparta na dekompozycji złożonej decyzji na serię niezależnych ocen cząstkowych, separacji informacji i odroczeniu całościowej intuicji aż do samego końca, w recenzjach biznesowych przedstawiany jest jako „lepszy proces dla lepszych decyzji". Sprawdza się zwłaszcza w kontekście fuzji, przejęć i strategicznych wyborów. Jego realne implementacje widać w świecie konsultingu, gdzie firmy projektujące procesy decyzyjne cenią MAP właśnie za jego proceduralny charakter. Nie wymaga on od ludzi heroizmu poznawczego, lecz jedynie dyscypliny instytucjonalnej.

Trzecia polemika – najbardziej niewygodna dla świata profesjonalistów – dotyczy algorytmów. Autorzy stawiają tezę, która dla jednych brzmi jak bluźnierstwo, a dla innych jak obietnica: algorytmy często wygrywają z ludźmi nie dlatego, że są mądrzejsze, lecz dlatego, że nie miewają gorszego nastroju. To sformułowanie jest retorycznie ostre, ale jego treść ma solidne oparcie w badaniach nad prostymi modelami liniowymi, w tym w klasycznym tekście Robyna Dawesa o modelach, które, choć statystycznie „nieoptymalne", i tak przewyższają intuicję kliniczną. Co więcej, literatura o zjawisku znanym jako awersja do algorytmów pokazuje, że ludzie łatwiej odrzucają maszynę po zobaczeniu jej błędu, nawet gdy myli się rzadziej niż człowiek. Błąd maszyny jest psychologicznie mniej wybaczalny, co dla biznesu oznacza, że racjonalna przewaga spójności przegrywa z irracjonalną potrzebą ludzkiego sprawstwa i opowieści.

Z perspektywy ekonomisty jest to napięcie fundamentalne. Jeśli celem jest minimalizacja błędu w portfelu decyzji, mechaniczna spójność ma wymierną wartość. Jeśli jednak celem jest legitymizacja procesu, morale zespołu i poczucie autonomii, to „bezduszna spójność" staje się kosztem. Redukcja szumu nie jest więc wyłącznie optymalizacją statystyczną. Jest negocjacją między racjonalnością instrumentalną a racjonalnością uzasadniania, między sprawnością a uznaniem, między miarą a sensem. I to w tym punkcie książka, chcąc nie chcąc, staje się tekstem politycznym w najściślejszym tego słowa znaczeniu: dotyczy bowiem warunków, na jakich uprawomocniamy instytucjonalne praktyki.

Gdy szum został już zdiagnozowany jako defekt osądu, pora na ruch mniej efektowny, ale bardziej rozstrzygający: przejście od diagnozy do inżynierii proceduralnej. Należy przy tym pamiętać, że każda inżynieria wkraczająca w obszar ludzkich losów jest zarazem polityką uznania, nawet jeśli ukrywa się pod technicznym słownikiem „jakości procesu". Teza autorów – że tam, gdzie jest osąd, tam jest szum, i jest go więcej, niż sądzimy – nie jest w istocie tezą psychologiczną. To teza o zawodności instytucjonalnego samozadowolenia, o tym, jak łatwo organizacje mylą spójność narracji z trafnością, a pozorną zgodę z rzetelnością. W tym sensie „Noise" jest książką o tym, jak

systemy same siebie oszukują: produkują wrażenie profesjonalizmu, podczas gdy w rzeczywistości generują jedynie dobrze opowiedziane, przypadkowe rozbieżności.

Pierwszym narzędziem naprawczym jest audyt szumu, który w recepcji biznesowej stał się jednym z najbardziej chwytliwych elementów książki. Daje bowiem obietnicę ujawnienia tego, co dotąd było tylko anegdotą o „różnych stylach" i „różnych szkołach". Audyt polega na prostym zabiegu: wielu niezależnym sędziom przedstawia się tę samą sprawę, ten sam przypadek, ten sam zestaw danych, a następnie mierzy się rozproszenie ich osądów, nie znając wcale ostatecznej prawdy. To właśnie owo „patrzenie na tył tarczy" – ujęcie kontrastujące z analizą stronniczości – jest tak atrakcyjne dla organizacji. Pozwala uderzyć w błąd bez wikłania się w spór o to, „jaki powinien być prawidłowy wynik". Nie trzeba rozstrzygać filozofii dobra; wystarczy zauważyć, że system obiecujący wymienność profesjonalistów nie może tolerować loterii jako swojej cechy strukturalnej.

Tu jednak należy wprowadzić bezkompromisową korektę. Audyt szumu nie jest aksjologicznie neutralny, choć bywa sprzedawany jako narzędzie czysto statystyczne. To, że można zmierzyć rozproszenie bez znajomości prawdy, jest zaletą metodologiczną, ale nie oznacza, że każda rozbieżność jest błędem, a każda jej redukcja – poprawą. W prawie, medycynie czy administracji część rozbieżności wynika z faktu, że norma ma charakter standardu, a nie twardej reguły. Standard jest celowo niedookreślony, by wpuścić do rozstrzygnięcia kontekst realnego świata. Jeśli więc audyt szumu ma nie stać się narzędziem proceduralnej przemocy, musi zostać poprzedzony refleksją nad tym, gdzie organizacja chce reguły, a gdzie standardu; gdzie oczekuje symetrii, a gdzie świadomie dopuszcza elastyczność. Sama książka dotyka tej alternatywy, choć – i to jest zarzut – nie zawsze konsekwentnie pokazuje, że decyzja o „tolerancji dla rozbieżności" jest decyzją polityczną. Jest rozstrzygnięciem o tym, jakie prawa do uznania mają adresaci instytucji, a jaką wygodę mają jej funkcjonariusze.

Redukcja szumu: reforma struktur władzy

Nazwijmy rzecz po imieniu: „szum" w ujęciu Kahnemana, Sibony'ego i Sunsteina jest zarazem kategorią metrologiczną i polityczną. Nie dotyczy bowiem prywatnej pomyłki jednostki, lecz publicznej jakości decyzji, która – by rościć sobie prawo do powszechnej ważności – musi przejść test intersubiektywnej wymienności. Test ten bywa w praktyce znacznie mniej uprzejmy, niż chcieliby jego beneficjenci. Pyta bez ogródek, czy różnica w losie człowieka wynika z różnicy w sprawie, czy może z różnicy w osobie, która o niej rozstrzyga. Pyta, czy instytucja posługuje się wspólną miarą, czy tylko wspólnym, ceremonialnym językiem. Pyta wreszcie, czy „uznaniowość" jest narzędziem sensownej indywidualizacji, czy tylko wygodnym szyldem dla niekontrolowanej

wariancji. I w tej mierze, w jakiej te pytania zostają realnie postawione, „Noise" przestaje być poradnikiem, a staje się aktem oskarżenia: instytucje nowoczesności często bywają metafizycznie pewne siebie, a metrologicznie – dziecinnie niezdarne.

Nic dziwnego, że recepcja książki pękła na dwa nurty: zachwytu praktycznego i sceptycyzmu metodologicznego. W pierwszym obozie „Noise" czyta się jak instrukcję obsługi ukrytych kosztów: audyt szumu, higiena decyzji, protokół MAP. W tle pobrzmiewa wniosek, że organizacje przegrywają nie dlatego, że są „niemoralne", lecz dlatego, że tolerują arbitralność tam, gdzie jest ona luksusem, na który nie stać ich ani finansowo, ani reputacyjnie. W drugim obozie książkę traktuje się jak sprawny tekst popularnonaukowy, który czasem zbyt gładko prześlizguje się nad subtelnościami statystyki oraz różnicą między miarą, przyczynowością i normą. Andrew Gelman, krytykując styl rozumowania autorów, uderza właśnie w ten czuły punkt: w niebezpieczeństwo, że retoryka spójności przykryje konceptualne pęknięcia, zwłaszcza gdy o związkach przyczynowych mówi się językiem korelacji i intuicji. Michael Blastland, bardziej literacko, formułuje pokrewną obawę: źle pomyślana redukcja szumu może zwiększać ryzyko katastrof, jeśli zawęża rozkład po „złej stronie" wartości prawdziwej, czyli tam, gdzie to właśnie ogon rozkładu jest śmiertelnie groźny.

Ta krytyka, choć ważna, nie jest jednak zabójcza. Przeciwnie, oczyszcza spór z naiwności. Jeśli bowiem przyjmiemy, że audyt szumu jest narzędziem metrologicznym, musimy natychmiast dopisać dwa zdania, których organizacje słuchać nie lubią. Po pierwsze, redukcja szumu nie jest tożsama z poprawą trafności, jeśli system jest jednocześnie obciążony błędem systematycznym. Po drugie, nawet statystyczna poprawa trafności nie oznacza poprawy społecznej legitymizacji, jeśli adresaci instytucji doświadczają procesu jako odczłowieczenia i odmowy uznania. Innymi słowy, to, co menedżer pokocha jako „bezmyślną spójność", obywatel może znienawidzić jako bezduszną procedurę, a prawnik uznać za ryzyko naruszenia fundamentalnych praw.

W ten sposób spór o szum ujawnia dwa skrajne stanowiska, które warto zderzyć, bo dopiero w tym starciu widać prawdziwą stawkę gry.

Pierwsze z nich można nazwać technokratycznym maksymalizmem miary. Jego credo jest proste, bezwstydnie instrumentalne i w świecie globalnego biznesu pociągające niczym obietnica szybkiej diety: „jeśli rozproszenie jest kosztowne, należy je minimalizować; jeśli człowiek jest zaszumionym przyrządem pomiarowym, trzeba go zastąpić regułą; jeśli reguła bywa prymitywna, tym lepiej, bo prymityw nie udaje mądrości, tylko działa". W tym duchu czyta się zarówno protokół MAP, jak i pochwałę prostych modeli, które – co pokazała tradycja badawcza Robyna Dawesa – bywają zaskakująco konkurencyjne wobec intuicji eksperckiej. Dzieje się tak właśnie dlatego, że są stabilne, a więc pozbawione tej romantycznej przypadkowości, którą profesjonaliści mylą z „finezyjnym

osądem". Ten maksymalizm w wersji korporacyjnej lubi też myśleć o audycie szumu jako o mierniku dojrzałości procesowej: skoro można zmierzyć rozproszenie bez znajomości prawdy, to można przynajmniej przestać udawać, że „jakoś to jest", i zacząć liczyć, ile owo „jakoś" kosztuje.

Drugie stanowisko to humanistyczny absolutyzm wyjątku. Mówi on: „każdy przypadek jest inny; normy są z natury niedookreślone, bo muszą wpuścić życie; redukcja szumu jest redukcją człowieka do rubryki, a rubryka to z definicji przemoc symboliczna". To stanowisko ma jedną wielką cnotę: pamięta, że instytucja jest dla ludzi, a nie ludzie dla instytucji. Ma też jednak jedną wielką ślepotę: myli indywidualizację z kaprysem, standard z improwizacją, a godność z loterią. Gdy absolutyzm wyjątku wygrywa bez reszty, powstaje system, w którym różnice w decyzjach nie są funkcją różnicy sprawy, lecz funkcją różnicy sędziego. Wtedy „godność" staje się eufemizmem dla arbitralności. Kto chce zobaczyć, jak wygląda godność w postaci ruletki, niech przypomni sobie klasyczne opisy rozbieżności wyroków, gdzie „ludzkość" zamienia się w nieprzewidywalność, a ta w cynizm obywateli.

Prawdziwa praca intelektualna zaczyna się dopiero wtedy, gdy odmawiamy obu skrajnościom monopolu na moralność. I tu „Noise" daje narzędzia, choć nie zawsze dostarcza języka ich uprawomocnienia. Narzędzia te – audyt szumu, MAP, sekwencjonowanie informacji czy agregacja niezależnych osądów – mają sens nie jako projekt sterylny, lecz jako projekt rozdziału dwóch porządków: miary i uzasadnienia. Miara ma być wspólna, bo bez niej instytucja produkuje chaos. Uzasadnienie musi być otwarte na kontekst, bo bez niego instytucja produkuje odczłowieczenie. MAP, czyli protokół mediujący oceny, jest w tej optyce próbą wprowadzenia formalnej architektury uzasadniania: niech każdy wymiar decyzji „przemówi" niezależnie, zanim powstanie synteza, bo synteza stworzona zbyt wcześnie jest tylko literackim zamachem stanu na dane.

Trzeba przejść do kwestii, która w latach 2024–2026 stała się w praktyce biznesowej osią sporu o szum: do algorytmów i regulacji. Autorzy „Noise" słusznie zauważają, że algorytmy bywają lepsze, bo są bezszumne, lecz zarazem budzą lęk przed dehumanizacją. Lęk ten przestał być obyczajową uwagą; stał się kategorią prawną, gdy systemy algorytmiczne weszły w obszary wysokiej stawki: kredyt, zatrudnienie, edukacja, zdrowie. Unia Europejska – przez AI Act – ustanowiła ramy ryzyka, które wprost wymagają m.in. ludzkiego nadzoru w systemach wysokiego ryzyka. Co więcej, wdrażanie AI Act odbywa się etapami i jest przedmiotem sporów; doniesienia Reutersa z listopada 2025 roku wskazywały na propozycję przesunięcia części rygorów dla systemów „high risk" do 2027 roku, co biznes interpretuje jako sygnał, że walka o koszt zgodności dopiero się zaczyna.

Jest to kluczowe dla tematu szumu z dwóch powodów. Po pierwsze, biznes przestał traktować „higienę decyzji" jako dobry zwyczaj, a zaczął widzieć w niej komponent zgodności regulacyjnej i zarządzania ryzykiem naruszenia praw podstawowych. Redukcja szumu w decyzjach

wspomaganych algorytmicznie staje się częścią dowodu należytej staranności. Po drugie, regulacje wymuszają dokumentowalność procesu: trzeba umieć pokazać, dlaczego decyzja była taka, a nie inna. Tym samym idea „patrzenia na tył tarczy" – czyli mierzenia rozproszenia bez rozstrzygania o prawdzie – zyskuje nie tylko sens metodologiczny, ale i dowodowy. Nie dlatego, że sąd zachwyci się analizą wariancji, lecz dlatego, że organizacja musi wykazać kontrolę nad procesem.

W tym samym kierunku idą globalne standardy. Norma ISO/IEC 42001:2023 formalizuje wymagania dla systemu zarządzania sztuczną inteligencją, a więc dokładnie tę „nudną higienę", którą „Noise" porównuje do mycia rąk. Z kolei NIST AI RMF 1.0, wydany w styczniu 2023, proponuje język i strukturę zarządzania ryzykiem AI. To nie są ozdobniki. To sygnały, że globalny biznes będzie coraz częściej kupował spójność proceduralną nie z miłości do epistemologii, lecz z obawy przed odpowiedzialnością, sankcją i utratą reputacji.

Wraca problem awersji do algorytmów i „kosztu godności". Biznes chciałby powiedzieć: „zrobiliśmy model, jest trafniejszy, sprawa zamknięta". Psychologia społeczna odpowiada: „nie, sprawa dopiero się zaczyna". Badania pokazują, że ludzie potrafią odrzucać algorytmy nawet wtedy, gdy są obiektywnie lepsze, bo w grę wchodzi nie tylko wynik, lecz także poczucie sprawczości i moralna intuicja „bycia wysłuchanym". Nowsze analizy sugerują jednak, że narracja o niezmiennej awersji jest zbyt prosta. Ludzie dokonują swoistego handlu między sprawczością a optymalnością; nie tyle nienawidzą algorytmu, ile negocjują z nim relację.

Prowadzi to do wniosku, który jest zarazem polemiczny i profetyczny. Przyszłość praktyk decyzyjnych nie będzie polegać na zastąpieniu ludzi maszynami, lecz na budowie hybrydowych architektur uzasadnienia. W nich algorytm dostarczy spójności i redukcji szumu, a człowiek będzie pełnił rolę nie kapryśnego suwerena, lecz strażnika wyjątków i sensu. Przy czym wyjątek ma być uzasadniony, a nie podyktowany nastrojem. Model „złamanej nogi" – znany z dyskusji o tym, kiedy można zignorować model, gdy pojawia się nowa, kluczowa informacja – stanie się standardem. Prawo do nadpisania decyzji będzie istniało, ale obwarowane rygorem uzasadnienia, bo inaczej stanie się kanałem szumu wprowadzanym tylnymi drzwiami.

Uderzmy w konformizm wprost. Najczęstszy konformizm współczesnych organizacji polega na tym, że chcą jednocześnie: świętego spokoju, niskich kosztów, wizerunku humanizmu, szybkości decyzji i braku odpowiedzialności za błędy. To jest zestaw życzeń, nie plan. „Noise" uczy, że osąd kosztuje zawsze: albo płacisz za szum, albo płacisz za higienę. Udawanie, że można nie płacić, jest intelektualnie nieuczciwe. Prawdziwe pytanie brzmi: gdzie płacić więcej, a gdzie mniej? Blastland ma rację, ostrzegając, że zawężenie wariancji w złym miejscu może zwiększyć ryzyko katastrof. Ale z tego nie wynika, że mamy celebrować szum, tylko że mamy rozróżniać domeny. W domenach o katastrofalnych ogonach trzeba projektować procedury z myślą o bezpieczeństwie, a nie o średniej.

W domenach o dużej wartości godnościowej – z myślą o uzasadnieniu i prawie do bycia wysłuchanym.

Z tego wyłania się mapa pięciu tendencji, które już dziś kształtują naukę i biznes. Pierwsza to ekspansja „audytowalności" jako nowej waluty zaufania: organizacje będą coraz częściej mierzyć rozproszenie ocen, bo to najprostsza rzecz, jaką można pokazać radzie nadzorczej i regulatorowi. Druga to standaryzacja zarządzania AI, której symbolami są AI Act, ISO i NIST. Trzecia to hybrydyzacja osądu: algorytm jako pierwszy filtr, człowiek jako ostatni strażnik, ale grający według reguł. Czwarta to wojna o „koszt godności" w obszarach, gdzie decyzja dotyka losu: zatrudnienie, kredyt, zdrowie. Tu nie wystarczy, że decyzja będzie „lepsza statystycznie"; musi być też możliwa do obrony w języku słuszności. Piąta, najbardziej kontrowersyjna, to rosnące znaczenie „miary spójności" jako zasobu konkurencyjnego. Przewagą nie będzie już tylko innowacja produktu, lecz zdolność do produkowania rozstrzygnięć spójnych, audytowalnych i akceptowalnych społecznie. To jest trudniejsze niż zbudowanie modelu. To jest budowa instytucji.

Na tym tle można sformułować polemikę, która broni myśli autorów, a zarazem obcina jej naiwne skrzydła. Autorzy mają rację, że szum jest ukrytym kosztem i że higiena procesów potrafi go redukować. Krytycy mają rację, że sama redukcja szumu nie jest dowodem trafności. Obie strony często pomijają jednak sedno. A sednem jest nie to, czy „szum istnieje", lecz to, czy instytucja ma odwagę przyznać, że jej rzekoma mądrość bywa tylko stabilizowaną opowieścią, a nie kontrolowanym pomiarem. I czy ma odwagę zainwestować w nudną architekturę uzasadniania, zamiast w charyzmatycznych decydentów.

Jeśli miałbym postawić prowokacyjne „złote zdanie", brzmiałoby ono tak: instytucja, która czci intuicję bardziej niż procedurę, nie jest humanistyczna; ona jest po prostu leniwa epistemicznie, a jej humanizm to często tylko estetyka przypadkowości. I to jest moment, w którym „Noise" zasługuje na obronę. Przypomina bowiem, że roztropność nie polega na tym, by rzucać kośćmi z godną miną, lecz na tym, by wiedzieć, gdzie kośćmi rzucamy, gdzie budujemy linijkę, a gdzie – i na jakich warunkach – przyznajemy prawo do wyjątku.

> Czy dążenie do eliminacji szumu, w imię efektywności i sprawiedliwości, nie staje się paradoksalnie nową formą opresji, ukrytą pod płaszczykiem obiektywnych procedur? Czy w pogoni za idealną spójnością nie zatracimy tego, co ludzkie – zdolności do empatii, kontekstualnego osądu i akceptacji niepowtarzalności każdego przypadku? Być może prawdziwa mądrość instytucji polega na umiejętności balansowania między

> rygorem reguł a elastycznością uznania, tworząc przestrzeń dla sprawiedliwości, która nie jest ślepa na niuanse.

Inspiracje

[1] **"Noise"** Olivier Sibony, Daniel Kahneman, Cass R. Sunstein

2021 | Little, Brown Spark; Hachette Book Group

Olivier Sibony jest profesorem, autorem i konsultantem specjalizującym się w strategii i podejmowaniu decyzji. Znany jest z badań nad strategią behawioralną i błędami poznawczymi. Jest profesorem w HEC Paris i adiunktem w Oxford Saïd Business School. Do jego najważniejszych dzieł należą „Noise" i „You're About to Make a Terrible Mistake!".

Olivier Sibony *is a professor, author, and consultant specializing in strategy and decision-making. He is known for his research on behavioral strategy and cognitive biases. He is a professor at HEC Paris and an Associate Fellow at Oxford Saïd Business School. Notable works include 'Noise' and 'You're About to Make a Terrible Mistake!'.*

HEC Paris; Oxford Saïd Business School

Izraelsko-amerykański psycholog i ekonomista, laureat Nagrody Nobla (2002) za prace z zakresu ekonomii behawioralnej i podejmowania decyzji. Znany z teorii perspektywy i książki „Pułapki myślenia". Był profesorem na Uniwersytecie Princeton.

Israeli-American psychologist and economist, Nobel laureate (2002) for his work on behavioral economics and decision-making. Known for prospect theory and 'Thinking, Fast and Slow'. He was a professor at Princeton University.

Princeton University

Cass R. Sunstein jest prawnikiem specjalizującym się w prawie konstytucyjnym, prawie administracyjnym, prawie ochrony środowiska i ekonomii behawioralnej. Jest profesorem Uniwersytetu Roberta Walmsleya na Harvard Law School i założycielem Programu Ekonomii Behawioralnej i Polityki Publicznej. W latach 2009-2012 pełnił funkcję administratora Biura Informacji i Spraw Regulacyjnych Białego Domu.

Cass R. Sunstein *is a legal scholar specializing in constitutional law, administrative law, environmental law, and behavioral economics. He is the Robert Walmsley University Professor at Harvard Law School and founder of the Program on Behavioral Economics and Public Policy. He served as Administrator of the White House Office of Information and Regulatory Affairs from 2009-2012.*

Harvard University

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:



[1] "Cracked It! How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants"

Olivier Sibony, Bernard Garrette, Corey Phelps

2018 | Springer | ISBN: 9783319893754

[2] "You're About to Make a Terrible Mistake!: How Biases Distort Decision-Making and What You Can Do to Fight Them"

Olivier Sibony

2020 | Swift Press



[3] "Thinking, Fast and Slow"

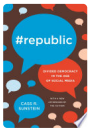
Daniel Kahneman

2013 | Sourcebooks, Inc. | ISBN: 9781623151324

[4] "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness"

Cass R. Sunstein, Richard H. Thaler

2018 | Yale University Press | ISBN: 9781979589178

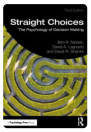


[5] "Republic: Divided democracy in the age of social media"

Cass R. Sunstein

2018 | Princeton University Press | ISBN: 9781400890521

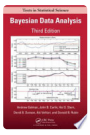
Literatura pokrewna (Google Scholar):



[6] "Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making"

Robyn Dawes

2022 | Psychology Press | ISBN: 9781003289890



[7] "Bayesian Data Analysis"

Andrew Gelman, John B. Carlin, Hal S. Stern, David B. Dunson, Aki Vehtari, Donald B. Rubin

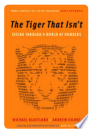
2013 | CRC Press | ISBN: 9781439840955



[8] "Regression and Other Stories"

Andrew Gelman, Jennifer Hill, Aki Vehtari

2020 | Cambridge University Press | ISBN: 9781108907354



[9] "The Tiger That Isn't: Seeing Through a World of Numbers"

Michael Blastland, Andrew Dilnot

2010 | Profile Books | ISBN: 9781847650795



[10] "The Hidden Half: How the World Conceals its Secrets"

Michael Blastland

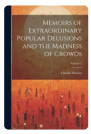
2019 | Atlantic Books | ISBN: 9781786497772



[11] "Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work"

Chip Heath, Dan Heath

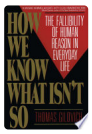
2013 | Crown Currency | ISBN: 9780307956415



[12] "Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds"

Charles Mackay

2023 | Legare Street Press | ISBN: 9781020356827



[13] "How We Know What Isn't So"

Thomas Gilovich

2008 | Simon and Schuster | ISBN: 9781439106747

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "How Noise Can Influence Experience-Based Decision-Making under Different Types of the Provided Information"

Ying Sheng, Di Dong, Gang He, Jing Zhang

2022 | International Journal of Environmental Research and Public Health

Google Scholar

[2] "The Impact of Cognitive Biases on Corporate Decision-Making: Analysis and Mitigation Strategies"

Ruoyan He

2024 | SHS Web of Conferences

Google Scholar

[3] **"Bias and decision making – an overview systems explanation"**

No Author Listed

2020

[4] **"Modelling decision-making biases"**

No Author Listed

Frontiers

[5] **"Clinical Versus Actuarial Judgment"**

Robyn M. Dawes, David Faust, Paul E. Meehl

1989 | Science

Google Scholar

[6] **"The Robust Beauty of Improper Linear Models in Decision Making"**

Robyn M. Dawes

1979 | American Psychologist

Google Scholar

[7] **"Stan: A Probabilistic Programming Language"**

Bob Carpenter, Andrew Gelman, Matthew D. Hoffman, Daniel D. Lee, Ben Goodrich, Michael Betancourt, Marcus A. Brubaker, Jiqiang Guo, Peter Li, Allen Riddell, others

2017

Google Scholar

[8] **"Inference from Iterative Simulation Using Multiple Sequences"**

Andrew Gelman, Donald B. Rubin

1992 | Statistical Science

Google Scholar

[9] **"Can 'Decision Hygiene' Help Fight 'Noise' Behind Bad Judgment in the Legal Profession?"**

Not specified in article

2021

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[10] **"Experienced utility and objective happiness: A moment-based approach"**

Daniel Kahneman

2000

[11] "Before You Make That Big Decision"

Daniel Kahneman, Dan Lovallo, Olivier Sibony

2011 | Harvard Business Review

Google Scholar

[12] "A Structured Approach to Strategic Decisions"

Daniel Kahneman, Dan Lovallo, Olivier Sibony

2019 | MIT Sloan Management Review

[13] "Broadening the Frame: How Behavioral Strategy Redefines Strategic Decisions"

Dan Lovallo, Olivier Sibony

2018 | Strategy Science

[14] "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

1979 | Econometrica

[15] "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty"

Amos Tversky, Daniel Kahneman

1974 | Science

[16] "Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response"

JJV Bavel, K Baicker, PS Boggio, V Capraro, A Cichocka, M Cikara, ..., CR Sunstein, et al.

2020 | Nature human behaviour

Google Scholar

[17] "The science of fake news"

DMJ Lazer, MA Baum, Y Benkler, AJ Berinsky, KM Greenhill, F Menczer, ..., CR Sunstein, et al.

2018 | Science

Google Scholar

[18] "A behavioral approach to law and economics"

C Jolls, CR Sunstein, R Thaler

1997 | StAn. l. reV.

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 40b9511a-0ca9-4d2f-a657-c607116005de