Technologia sumienia: proceduralizacja etyki w praktyce projektowej według Jeffreya Bulgera

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję „technologii sumienia” Jeffreya Bulgera, która proponuje przejście od teoretycznych zasad moralnych do praktycznych instrumentów odpowiedzialności. Autor argumentuje, że etyka w organizacji musi zostać zmaterializowana w formie dokumentacji, procedur i rejestrów (np. Duty Statement), aby stać się mierzalna i odporna na rotację kadr czy naciski budżetowe. Kluczowym elementem jest eksternalizacja rozumowania moralnego, co pozwala na audyt decyzji i zapobiega tzw. dryfowi etycznemu. Prawdziwa weryfikacja wartości następuje w momencie, gdy ich przestrzeganie generuje realne koszty operacyjne lub finansowe, przekształcając deklaracje w konkretne zobowiązania projektowe.

The article analyzes Jeffrey Bulger's concept of "conscience technology," which proposes a transition from theoretical moral principles to practical instruments of accountability. The author argues that ethics in an organization must be materialized in the form of documentation, procedures, and registers (e.g., the Big Statement) to become measurable and resistant to staff turnover or budgetary pressures. A key element is the externalization of moral reasoning, which allows for the auditing of decisions and prevents so-called ethical drift. True verification of values occurs when their adherence generates real operational or financial costs, transforming declarations into concrete design commitments.

Artykuł proponuje radykalne przejście od etyki zawodowej rozumianej jako zbiór abstrakcyjnych wartości do koncepcji „infrastruktury odpowiedzialności”. Autor stawia tezę, że subiektywne sumienie projektanta jest niewystarczającym bezpiecznikiem w złożonych systemach technicznych i urbanistycznych, ponieważ jest efemeryczne i

podatne na presję ekonomiczną. Rozwiązaniem ma być eksternalizacja procesu decyzyjnego poprzez konkretne narzędzia dokumentacyjne – takie jak Rejestr Konsekwencji czy Raport Sprawiedliwości – które zamieniają intuicje w audytowalne artefakty organizacyjne. Kluczowym elementem systemu jest powołanie niezależnej Rady Etyki Designu (DEB), która nie ocenia projektów według arbitralnego klucza moralnego, lecz weryfikuje jakość procesu uzasadniania decyzji w tzw. rezydualnej przestrzeni wyboru. Tekst dowodzi, że tylko poprzez proceduralizację etyki i wprowadzenie mechanizmów nadzoru drugiego rzędu można uniknąć „dryfu etycznego" i stworzyć system, w którym odpowiedzialność nie jest jedynie deklaracją, lecz mierzalnym parametrem zarządzania ryzykiem moralnym.

SŁOWA KLUCZOWE

technologia sumienia | proceduralizacja etyki | instruments of conscience | Duty Statement | Consent/Participation Plan | Consequences Ledger | Fairness Report | Public Reason Memo | ethical drift | informed encounter | architektura wyboru | transparentność decyzji | zarządzanie drugiego rzędu | etyka infrastrukturalna | pamięć moralna organizacji

Przekształcenie zasad moralnych w narzędzia sumienia

Technologia sumienia: od zasady moralnej do dokumentu, procedury i śladu decyzyjnego

Przejście od filozoficznej zasady do praktycznej odpowiedzialności jest jednym z najtrudniejszych momentów każdej etyki zawodowej. Można bowiem uznać autonomię człowieka, zaakceptować obowiązek minimalizowania szkód czy podzielać intuicję sprawiedliwości dystrybucyjnej i nadal nie wiedzieć, co właściwie ma zrobić architekt w poniedziałek rano, gdy inwestor żąda redukcji kosztów, wykonawca proponuje zmianę materiału, system cyfrowy ma zacząć gromadzić dane użytkowników, a harmonogram nie przewiduje tygodnia na seminarium z filozofii moralnej. W tym punkcie kończy się względny komfort dyskursu normatywnego.

Etyka musi zejść z poziomu uzasadnienia zasad na poziom organizacji pracy, podziału kompetencji, dokumentacji, terminów, formularzy, wersji projektu i odpowiedzialności konkretnych osób. Kluczowa jest tutaj transformacja abstrakcyjnych reguł w „instruments of conscience", czyli narzędzia sumienia – jawne, dokumentowalne i możliwe do audytu elementy codziennej praktyki.

Określenie to brzmi paradoksalnie: sumienie kojarzymy zwykle z czymś najbardziej wewnętrznym i nieprzenoszalnym, podczas gdy formularz czy rejestr należą do świata administracji. Wyzwaniem jest połączenie tych dwóch porządków.

Jeśli moralne rozumowanie pozostaje wyłącznie w świadomości autora decyzji, umiera wraz z jego pamięcią lub znika z organizacji w momencie jego odejścia, nie pozostawiając śladu pozwalającego następcy zrekonstruować tok wyboru. Dokumentacja dokonuje natomiast eksternalizacji rozumowania. To, co było indywidualnym namysłem, staje się artefaktem organizacyjnym. Może zostać przeczytane przez osobę trzecią, porównane z późniejszym rezultatem, zakwestionowane przez interesariusza, wykorzystane jako precedens albo wskazane jako źródło błędu. Procedura staje się zatem pamięcią moralną utrwaloną w formie, stanowiąc przeciwwagę dla efemeryczności intencji oraz nacisków budżetu i harmonogramu.

Tę intuicję można rozszerzyć o teorię organizacji. Instytucje rozwiązują problem ograniczonej pamięci jednostek poprzez tworzenie procedur, standardów, rejestrów i rutyn. Dzięki nim wiedza zostaje oddzielona od konkretnej osoby i trwa pomimo rotacji pracowników. To samo dotyczy odpowiedzialności: jeśli racje decyzji zapisano, nie trzeba ufać wspomnieniom uczestnika zebrania sprzed pięciu lat. Można wrócić do dokumentu i sprawdzić, co przewidywano, jakie dane były dostępne i które alternatywy odrzucono. Podobna logika funkcjonuje dziś w zarządzaniu złożonymi systemami technicznymi.

NIST, opisując zarządzanie bezpieczeństwem i prywatnością, podkreśla znaczenie dokumentowania decyzji oraz ich śledzalności przed i po wdrożeniu. Rejestr ryzyka definiowany jest tam jako centralny zapis rozpoznanych zagrożeń i związanych z nimi informacji, w tym tych posiadających zaplanowaną ścieżkę ograniczenia. Nie oznacza to oczywiście, że model Bulgera jest odmianą standardu cyberbezpieczeństwa.

Przejście od deklarowanych wartości do mierzalnych zobowiązań

Analogia ta ukazuje jednak uniwersalny mechanizm zarządzania złożonością: to, czego organizacja nie potrafi zapisać, przypisać, wersjonować i ponownie ocenić, szybko przestaje istnieć jako przedmiot odpowiedzialności.

Pierwszym proponowanym narzędziem jest Oświadczenie o Obowiązkach – Duty Statement. Jego sens staje się czytelny dopiero wtedy, gdy odróżnimy wartości od zobowiązań operacyjnych. Organizacja może deklarować, że jest „inkluzywna”, „odpowiedzialna” i „zorientowana na

człowieka", ale takie sformułowania nie rozstrzygają żadnej konkretnej decyzji. Można z nimi pogodzić niemal każde późniejsze działanie, ponieważ są semantycznie pojemne. Duty Statement ma działać odwrotnie. Jest to dokument składający się zazwyczaj z trzech do pięciu zdań rozpoczynających się od słów „Będziemy…", które muszą określać obserwowalne zachowania, a nie pożądane cechy charakteru. Zamiast ogólnikowego „dbamy o prywatność" pojawia się zobowiązanie do ujawniania poboru danych w miejscu jego występowania oraz wyjaśniania celu prostym językiem. Każda reguła ma przejść test jawności oraz odwracalności. Nie jest to jedynie kosmetyczna zmiana języka.

Zdanie opisujące wartość jest łatwe do afirmacji, natomiast zdanie ustanawiające praktykę generuje koszt. „Szanujemy użytkowników" niczego jeszcze nie wymusza. Z kolei zapis: „Nie będziemy uruchamiać funkcji profilowania bez uprzedniego poinformowania użytkownika" może wymagać przebudowania interfejsu, opóźnić wdrożenie, ograniczyć zakres danych albo obniżyć potencjalny przychód. Właśnie w momencie pojawienia się ceny deklarowana wartość przestaje być elementem autoprezentacji, a staje się rzeczywistą regułą działania. Etyka ujawnia swoją materialność wtedy, gdy zaczyna kosztować – czas, pieniądze, zakres projektu, wygodę organizacji albo możliwość realizacji części oczekiwanych korzyści.

Jednocześnie Duty Statement posiada sens epistemiczny, gdyż wymusza eksplikację założeń istniejących wcześniej jedynie w sposób milczący. Projektant podejmuje setki decyzji w oparciu o wiedzę ukrytą: zakłada, kto jest typowym użytkownikiem, jaką posiada sprawność, jakie informacje rozumie, jakie ryzyko zaakceptuje i jaka forma przestrzeni będzie dla niego intuicyjna. Dopóki założenia te nie zostaną nazwane, trudno je krytykować. Dokument nie gwarantuje ich poprawności, lecz zmienia ich status: z nieuchwytnej intuicji w twierdzenie wystawione na kontrargument. Etyka proceduralna wykonuje tu pracę analogiczną do metodologii nauki – nie obiecuje nieomylności, lecz zwiększa powierzchnię, na której błąd może zostać zauważony.

Drugim narzędziem jest Plan Zgody i Uczestnictwa – Consent/Participation Plan, powiązany z koncepcją „świadomego spotkania" (informed encounter). Jego konstrukcja opiera się na trzech elementach świadomej zgody znanych z Raportu Belmonta: ujawnieniu informacji, ich zrozumieniu oraz dobrowolności. W aplikacji projektowej oznacza to, że użytkownik powinien móc dowiedzieć się, co system z nim robi, zrozumieć tę informację w dostępnej formie i posiadać rzeczywistą możliwość odmowy albo wycofania się. Autorzy postulują tu swoistą symetrię geometrii wyboru: ścieżce wejścia do systemu powinna odpowiadać czytelna ścieżka rezygnacji. W tym miejscu analogia do bioetyki okazuje się szczególnie mocna, choć wymaga ostrożności.

Oficjalne materiały amerykańskiego Office for Human Research Protections podkreślają, że świadoma zgoda nie jest po prostu podpisanym dokumentem, lecz procesem komunikacyjnym

trwającym od pierwszego kontaktu aż do zakończenia udziału w badaniu. Obejmuje on przekazanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji, ułatwienie ich zrozumienia oraz ochronę dobrowolności. Ta procesualna interpretacja wspiera koncepcję informed encounter: samo postawienie tabliczki informacyjnej przy wejściu do inteligentnego placu nie tworzy jeszcze świadomej relacji między użytkownikiem a systemem. Różnica między formalnym poinformowaniem a rzeczywistym zrozumieniem jest kluczowa. Można przecież przekazać wszystkie wymagane informacje w taki sposób, aby odbiorca praktycznie nie był w stanie z nich skorzystać. Prawo cyfrowe zna problem wielostronicowych polityk prywatności, medycyna – formularzy zgody pełnych terminologii specjalistycznej, a administracja – komunikatów formalnie poprawnych, lecz językowo nieprzystępnych. HHS od lat zwraca uwagę, że nadmiernie długie i złożone dokumenty mogą paradoksalnie pogarszać zdolność uczestnika do skupienia się na informacjach istotnych dla decyzji.

Etyka transparentności nie może więc zadowalać się pytaniem „czy ujawniliśmy informację?". Musi pytać również: czy stworzyliśmy warunki, w których rozsądny odbiorca jest zdolny ją zrozumieć? To rozróżnienie prowadzi do szerszego problemu architektury wyboru. Odmowa jest etycznie realna tylko wtedy, gdy jej koszt nie został sztucznie podniesiony.

Można użytkownikowi formalnie pozwolić na rezygnację z profilowania, ale ukryć tę opcję za sześcioma ekranami ustawień; można umożliwić mieszkańcowi ominięcie monitorowanej strefy, lecz jedynie trasą nieproporcjonalnie długą; można zaproponować pracownikowi „dobrowolny" udział w systemie monitoringu, jeżeli odmowa czyni go faktycznie podejrzanym w oczach przełożonego.

Projektowanie autonomii i Rejestr Konsekwencji

W każdym z tych przypadków zgoda jest widoczna proceduralnie, lecz materialnie osłabiona. Dobrowolność nie jest bowiem jedynie cechą formularza, lecz właściwością struktury alternatyw. Dlatego informed encounter należy traktować nie jako transplantację medycznego kwestionariusza do przestrzeni publicznej, lecz jako zasadę ciągłego projektowania autonomii. Użytkownik musi wiedzieć, kiedy relacja się rozpoczyna, jakie ma znaczenie, w jaki sposób można ją zakończyć i jakie konsekwencje niesie ze sobą odmowa.

W ten sposób architektura, interfejs i regulamin przestają być oddzielnymi domenami; wspólnie tworzą instytucjonalną gramatykę zgody. Kolejnym narzędziem jest Rejestr Konsekwencji (Consequences Ledger), którego funkcją jest rozbicie ogólnej obietnicy projektu na zestaw konkretnych, przewidywanych oddziaływań.

Wyróżnia się tu cztery domeny: fizyczną, psychologiczną, społeczną oraz ekologiczną. Poszczególne skutki podlegają ocenie pod kątem skali, prawdopodobieństwa, zasięgu, czasu trwania oraz podstawy dowodowej. Struktura ta przypomina rejestry ryzyka stosowane w zarządzaniu technicznym: jej celem nie jest matematyczna pewność co do przyszłości, lecz niedopuszczenie do tego, by ryzyko pozostało niewypowiedziane. W praktyce oznacza to intelektualne zdyscyplinowanie języka korzyści.

Stwierdzenie, że „fasada poprawi komfort pacjentów", powinno zostać rozbite na pytania o temperaturę, olśnienie, jakość światła, zaburzenia rytmu dobowego, zużycie energii, odczucia chorych, warunki pracy personelu oraz sezonową zmienność efektów. Z kolei teza, że „plac zwiększy integrację społeczną", wymaga ustalenia, jak tę integrację zmierzymy, w odniesieniu do których grup i w jakich godzinach, a także czy jednocześnie nie doprowadzimy do wzrostu poczucia zagrożenia lub wykluczenia innych użytkowników.

Przekładanie retoryki etycznej na mierzalne parametry ryzyka

Rejestr jest więc mechanizmem dekompresji moralnej retoryki: rozpręża gęste, pozytywne słowo na wiele konkretnych hipotez, z których każda może okazać się prawdziwa albo fałszywa. Szczególnie istotne jest uwzględnienie nie tylko skali szkody, lecz także jej prawdopodobieństwa, czasu trwania i odwracalności. Szkoda niewielka, ale niemal pewna i trwająca przez trzydzieści lat może wymagać większej uwagi niż ta poważniejsza, lecz skrajnie mało prawdopodobna i łatwo odwracalna. Podobnie rozwiązanie pilotażowe, które można wyłączyć następnego dnia, posiada inny profil moralny niż fundament konstrukcyjny, infrastruktura transportowa czy układ urbanistyczny, których skutki będą odczuwalne przez pokolenia.

Etyka zaczyna tu korzystać z języka analizy ryzyka, zachowując jednak własny przedmiot: nie pyta wyłącznie o to, co może się wydarzyć, lecz również o to, co jesteśmy moralnie uprawnieni uczynić w warunkach takiej niepewności. Bulger wprowadza w tym miejscu radykalną regułę: ekonomia i budżet nie powinny stanowić samodzielnej domeny korzyści i szkód w Rejestrze Konsekwencji, ponieważ „pieniądze" nie są podmiotem doznającym bólu czy wykluczenia. Koszt ma funkcjonować jako ograniczenie decyzyjne, a nie jako moralny substytut ludzkiej szkody. Rozwinięty fragment notatki uzasadnia to ryzykiem dopuszczenia sytuacji, w której presja finansowa udaje argument etyczny. Intuicja ta jest cenna: argument „to rozwiązanie jest tańsze" nie może sam w sobie równoważyć argumentu „to rozwiązanie naraża ludzi na szkodę".

W materiale pojawia się jednak interesujące napięcie, którego nie należy wygładzać. W części dotyczącej funkcji pedagogicznej Rejestru stwierdzono bowiem, że ma on wymuszać uwzględnienie realiów ekonomicznych i materiałowych, aby projektant nie uciekał w niesprawdzalne obietnice. Najbardziej defensywna interpretacja tych dwóch fragmentów polega na rozróżnieniu pieniądza jako dobra moralnego od kosztu jako warunku wykonalności i źródła konsekwencji dla ludzi. Milion złotych jako abstrakcyjna liczba nie cierpi. Jednak milion złotych wydany w jednym miejscu nie może zostać wydany w innym; wzrost kosztów mieszkań może wykluczać część gospodarstw domowych, a niewykonalność ekonomiczna może sprawić, że korzystny projekt w ogóle nie powstanie. Koszt alternatywny posiada więc znaczenie moralne poprzez skutki dla podmiotów, nawet jeśli pieniądz sam nie jest autonomiczną domeną etyczną. Taka interpretacja pozwala zachować antyredukcjonistyczną intencję materiału bez udawania, że ograniczenia ekonomiczne są moralnie obojętne.

Jeszcze bardziej wymagającym instrumentem jest Raport Sprawiedliwości – Fairness Report. Materiał opisuje go jako zestaw kilku powiązanych dokumentów: Mapy Interesariuszy, Tabeli Korzyści i Obciążeń, dodatku dotyczącego sprawiedliwości w zamówieniach i łańcuchach dostaw oraz krótkiego Memo Uzasadnienia Publicznego. Z epistemicznego punktu widzenia jego najważniejszą funkcją może być pierwsza czynność, pozornie banalna: nazwanie tych, których decyzja dotyka. Mapa interesariuszy nie jest bowiem neutralnym katalogiem. Już sam akt sporządzenia listy ujawnia granice moralnej wyobraźni organizacji.

Niewidzialni interesariusze i pułapka wskaźników

Jeśli inwestor dostrzega jedynie klienta i użytkownika końcowego, pomijając pracownika podwykonawcy, mieszkańca sąsiedniej ulicy, dostawcę materiałów, osobę bez samochodu czy przyszłego podatnika utrzymującego infrastrukturę, niewidzialność ta poprzedza wszystkie późniejsze obliczenia. Nie da się sprawiedliwie rozłożyć skutków wobec podmiotu, którego w ogóle nie wpisano do modelu. Włączenie do analizy przyszłych pokoleń dodatkowo komplikuje tradycyjne rozumienie interesariusza. Przyszli mieszkańcy nie przyjdą na konsultacje, nie złożą skargi i nie zagłosują przeciwko obecnym decydentom; ich interes istnieje, lecz pozbawiony jest możliwości politycznej reprezentacji. Podobnie pracownik oddalony o tysiące kilometrów od miejsca realizacji inwestycji może nie mieć pojęcia, w jakim budynku znajdzie się wydobyty przez niego surowiec.

Sprawiedliwość proceduralna musi zatem częściowo reprezentować podmioty nieobecne, co przypomina, że partycypacja i sprawiedliwość nie są pojęciami tożsamymi. Można przeprowadzić

wzorowe konsultacje z obecnymi mieszkańcami, a mimo to ignorować koszty ekologiczne przerzucone na ludzi, którzy jeszcze się nie narodzili. Tabela Korzyści i Obciążeń (Benefit-Burden Table) wykonuje kolejny krok: łączy konkretne grupy z konkretnymi skutkami. To właśnie tutaj średnia przestaje maskować rozkład. Jeśli projekt poprawia mobilność dziewięćdziesięciu procent użytkowników, pytanie o pozostałe dziesięć procent nie może zostać uciszone samym wskazaniem wysokiego wyniku agregatowego. Jeżeli ekologiczny materiał obniża emisję, lecz jego pozyskanie zwiększa ryzyko zdrowotne określonej grupy pracowników, korzyść klimatyczna i koszt pracowniczy muszą wystąpić w tej samej strukturze argumentacji.

Sprawiedliwość nie pozwala na to, by jedna wartość zniknęła tylko dlatego, że inna jest łatwiejsza do zmierzenia. Ta część metody ma szczególną wagę w epoce wskaźników. Organizacje coraz częściej opisują rzeczywistość poprzez metryki, rankingi i KPI. Nie jest to zjawisko złe samo w sobie – bez pomiaru kontrola złożonych procesów byłaby niemożliwa. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy wskaźnik przestaje być przybliżeniem wartości, a staje się samą wartością. Literatura dotycząca tzw. proxy failure pokazuje, że gdy niedoskonała miara zostaje zamieniona w cel, system zaczyna optymalizować właśnie tę miarę, co może pogarszać związek między wskaźnikiem a rzeczywistym celem. Jest to rodzina problemów kojarzonych m.in. z prawem Goodharta. Etyka proceduralna musi więc paradoksalnie zabezpieczać się przed własnymi wskaźnikami.

Jeśli projektant otrzymuje punkty za „inkluzję", szybko nauczy się tworzyć projekty, które dobrze wypadają w tej konkretnej rubryce. Jeśli raport wymaga wskazania pięciu kategorii interesariuszy, organizacja może wpisywać dokładnie tyle, nawet gdy szósta kategoria jest moralnie najważniejsza. Gdy dokument ma wykazywać „bilans dodatni", pojawia się pokusa definiowania wskaźników tak, aby wynik zawsze był korzystny. Wówczas urządzenie stworzone do wykrywania samooszustwa staje się jego bardziej wyrafinowanym narzędziem.

Public Reason Memo jako narzędzie jawności i weryfikacji

Warto szczególnie docenić Public Reason Memo, które przedstawione jest jako krótkie, napisane prostym językiem podsumowanie głównych kompromisów i racji, dostępne publicznie. Jego funkcja różni się od roli rozbudowanego arkusza technicznego; dokument ekspercki może być merytorycznie poprawny, a jednocześnie praktycznie niedostępny dla obywatela. Memo wymusza kompresję argumentacji do formy, która pozwala zewnętrznemu odbiorcy zrozumieć, co wybrano, z czego zrezygnowano i dlaczego. Nie chodzi tu o popularyzację w znaczeniu marketingowym, lecz o umożliwienie publicznej kontroli. Można dostrzec w tym powinowactwo z ideą publicznego

rozumu, choć nie należy utożsamiać narzędzia Bulgera z całą rawlsowską doktryną. W podstawowym założeniu chodzi o to, że decyzja dotycząca innych ludzi powinna być możliwa do uzasadnienia za pomocą racji, które nie są prywatną własnością decydenta. „Tak czuję", „zawsze tak robimy", „inwestor tego chce" czy „nasz zespół wierzy w tę wartość" mogą wyjaśniać genezę decyzji, lecz nie wystarczają jako jej publiczne uzasadnienie.

Dokument wymusza przejście od psychologii autora do struktury argumentu. Ta transformacja ma kluczowe znaczenie dla odpowiedzialności prawnej i organizacyjnej. Uzasadnienie zapisane przed podjęciem decyzji jest jakościowo czymś innym niż wyjaśnienia sporządzone po wystąpieniu szkody. Człowiek posiada bowiem ogromną zdolność do retrospektywnego racjonalizowania własnych działań: po katastrofie łatwo twierdzić, że ryzyko było nieprzewidywalne, a po sukcesie – że wynik był efektem doskonałego planowania.

Dokument ex ante ogranicza tę elastyczność pamięci, pozwalając porównać to, co rzeczywiście przewidywano, z tym, co wydarzyło się później. Dokumentacja nie tylko archiwizuje etykę, lecz tworzy warunki uczenia się z błędu bez przepisania historii błędu po jego wystąpieniu. Tu pojawia się jednak najważniejszy kontrargument wobec całego programu proceduralizacji. Dokumentacja może być pamięcią odpowiedzialności, ale może stać się również jej substytutem. Michael Power, analizując ekspansję audytu jako technologii zarządzania, zwracał uwagę na powstawanie organizacji kształtowanych coraz silniej przez wymogi audytowalności, kontroli i weryfikacji. Jego badania dotyczą społecznych konsekwencji auditability, transparency i accountability oraz ekspansji pośredniego zarządzania poprzez procedury kontrolne. Jest to istotne ostrzeżenie dla projektu Bulgera: instytucja może zacząć produkować nie lepsze decyzje, lecz lepiej audytowalne pozory dobrych decyzji. Wyobraźmy sobie zespół, który doskonale nauczył się wypełniać Duty Statement – zdania są odpowiednio konkretne, a Consequences Ledger zawiera wszystkie wymagane kolumny.

Krytykalność procedury chroni przed dryfem etycznym

Fairness Report wymienia wiele grup, a Public Reason Memo ma właściwą długość. Dokumentacja jest wzorowa, a mimo to nikt nie traktuje jej jako rzeczywistego momentu podważenia projektu. Formularze powstają często po faktycznym podjęciu decyzji i służą jedynie jej racjonalizacji. W takim układzie proceduralizacja etyki przestaje być narzędziem krytyki i zmienia się w liturgię zgodności. Organizacja posiada wszystkie oznaki odpowiedzialności z wyjątkiem gotowości do zmiany własnego działania. Bulger dostrzega ten problem, nazywając go ethical drift – dryfem etycznym prowadzącym do spłycenia procedury do mechanicznego zaznaczania pozycji na liście.

Jako zabezpieczenia wskazuje obowiązek przedstawiania alternatyw, zachowanie zdań odrębnych oraz okresową rewizję kryteriów oceny. To kluczowy fragment całej konstrukcji, ponieważ procedura, która nie posiada mechanizmu krytykowania samej siebie, szybko może stać się kolejnym dogmatem.

Obowiązek przedstawienia alternatyw jest szczególnie silnym bezpiecznikiem poznawczym. Decyzja oceniana w izolacji niemal zawsze może zostać przedstawiona korzystnie; dopiero pytanie „w porównaniu z czym?" ujawnia rzeczywisty koszt wyboru. Projektant może przekonująco dowodzić zalet materiału A, dopóki nie musi wyjaśnić, dlaczego odrzucił materiały B i C. Administrator może uzasadniać monitoring bezpieczeństwem, dopóki nie zostanie zapytany o mniej inwazyjne środki osiągnięcia tego samego celu. Deweloper może wykazać ekonomiczną konieczność pewnego rozwiązania, dopóki ktoś nie zażąda ujawnienia wariantu o niższej stopie zwrotu, lecz mniejszym koszcie społecznym. Alternatywa zamienia uzasadnienie absolutne w uzasadnienie porównawcze, a rzeczywiste decyzje niemal zawsze mają właśnie taki charakter.

Podobną funkcję pełni zapis zdania odrębnego. Konsensus ma wielką wartość polityczną i organizacyjną, ale posiada również niebezpieczną właściwość: usuwa z pamięci argument, który przegrał. Jeśli pięciu członków komisji głosuje za decyzją, a jeden wskazuje ryzyko, które później okazuje się kluczowe, protokół ograniczony do wyniku 5:1 prawie niczego organizacji nie uczy. Zachowanie rozumowania mniejszości tworzy rodzaj magazynu przyszłych hipotez. To, co dzisiaj przegrało, może po zmianie danych okazać się najlepszym punktem startu do rewizji decyzji.

Najdojrzalszy model etyki proceduralnej nie powinien więc wyglądać jak zestaw formularzy, przez które projekt przechodzi w drodze do zatwierdzenia. Powinien przypominać system wczesnego wykrywania własnej pomyłki. Duty Statement wskazuje granice działania, Consent/Participation Plan sprawdza relację z autonomią użytkownika, a Consequences Ledger wymusza przewidywanie skutków. Fairness Report ujawnia dystrybucję korzyści i ciężarów, Public Reason Memo wystawia kompromis na zewnętrzny osąd, rejestr alternatyw pokazuje, co można było zrobić inaczej, zaś zdanie odrębne przechowuje niewygodną hipotezę. Późniejsza rewizja pozwala porównać przewidywania z rzeczywistością.

W takim ujęciu formularz nie jest istotą procedury, lecz jej nośnikiem. Istotą pozostaje zdolność organizacji do zachowania krytykowalności własnej decyzji. To zasadnicze rozróżnienie, ponieważ pozwala uniknąć fałszywej alternatywy między romantycznym sumieniem a bezduszną biurokracją. Dobra procedura nie zastępuje osądu; organizuje warunki, w których osąd może zostać ujawniony, zakwestionowany i poprawiony. Zła procedura robi odwrotnie: zasłania osąd formularzem i produkuje dowód, że wszystko „zostało przeprowadzone zgodnie z procedurą".

Dlatego określenie użyte w materiale – „pancerz moralności” – wymaga podwójnego odczytania. Pancerz chroni. Dokumentacja może chronić słabszego uczestnika przed charyzmą eksperta, członka zespołu przed presją przełożonego, przyszłego użytkownika przed zapomnianym założeniem projektowym, a instytucję przed utratą wiedzy po odejściu pracowników. Lecz pancerz również ogranicza ruch. Nadmierna proceduralizacja może zwiększać koszty, wydłużać proces i skłaniać uczestników do koncentrowania się na zgodności formalnej zamiast na istocie problemu. Dojrzałość instytucjonalna polega więc nie na mnożeniu formularzy, ale na projektowaniu minimalnej struktury zdolnej zachować moralnie relewantne informacje. Najważniejszym kryterium jakości narzędzia etycznego staje się wobec tego nie liczba wypełnionych pól, lecz zdolność dokumentu do zmiany decyzji.

Procedura bez skutku decyzyjnego jest jedynie dekoracją

Jeżeli żaden możliwy wynik Consequences Ledger nie może zatrzymać projektu, Ledger staje się dekoracją. Jeśli brak zgody użytkownika nie niesie praktycznych konsekwencji, Consent Plan jest fikcją. Gdy interesariusz zostaje wpisany do mapy, lecz jego głos nie wpływa na rozstrzygnięcie, partycypacja sprowadza się do scenografii. Jeżeli krytyka pojawia się w protokole, ale system nie posiada mechanizmu rewizji, transparentność staje się jedynie publicznym archiwum bezsilności. Stąd wynika kluczowa zasada etyki infrastrukturalnej: procedura jest moralnie realna tylko wtedy, gdy posiada skutek decyzyjny. Formularz musi mieć moc zatrzymania projektu, zmiany jego kształtu, warunkowego dopuszczenia lub skierowania do ponownego rozpatrzenia. W przeciwnym razie dokumentowanie ryzyka jedynie zwiększa świadomość organizacji na temat szkody, którą i tak postanowiła zaakceptować.

Na tym etapie indywidualne instrumenty ujawniają swoje ograniczenia. Nawet najlepiej zaprojektowany Duty Statement pozostaje tylko wewnętrznym dokumentem zespołu, jeśli nie istnieje podmiot zdolny zbadać jego wykonanie. Rejestr Konsekwencji pozostaje arkuszem prognostycznym, dopóki nikt nie ma kompetencji, by zakwestionować zawarte w nim założenia. Fairness Report może być staranną analizą, lecz bez niezależnego forum przeglądu pozostaje produktem osób zainteresowanych sukcesem własnego projektu. Innymi słowy, samokontrola nie jest jeszcze kontrolą instytucjonalną.

Etyka proceduralna musi zatem wykonać kolejny krok. Dokument potrzebuje adresata, kryterium – interpretatora, sprzeciw – forum, konflikt interesów – reguły wyłączenia, a decyzja – możliwości odwołania. W ten sposób technologia sumienia prowadzi nieuchronnie ku technologii zarządzania.

To, co zaczęło się od deklaracji „Będziemy…", musi ostatecznie odpowiedzieć na pytanie najbardziej polityczne ze wszystkich: kto ma prawo powiedzieć projektantowi, inwestorowi albo instytucji, że przedstawione uzasadnienie nie wystarcza? W tym punkcie etyka przestaje być metodą pracy pojedynczego autora i staje się problemem konstytucji instytucji. Z dokumentów wyłania się potrzeba organu drugiego rzędu – Rady Etyki Designu – a wraz z nią kwestie składu, niezależności, konfliktów interesów, proporcjonalności kontroli, jawności decyzji i prawa do sprzeciwu. Kto kontroluje kontrolujących?

Instytucjonalizacja etyki, Design Ethics Board i problem władzy drugiego rzędu. Moment, w którym etyka zyskuje własną instytucję, jest jednocześnie chwilą jej największego sukcesu i największego ryzyka. Sukces polega na tym, że moralne uzasadnienie przestaje zależeć wyłącznie od indywidualnej wrażliwości projektanta. Ryzyko wynika z faktu, że organ powołany do ograniczania arbitralności innych sam otrzymuje władzę wydawania ocen, zatrzymywania projektów, żądania zmian i definiowania standardu poprawnego uzasadnienia. Problem przesuwa się więc na wyższy poziom: skoro dobre intencje projektanta nie wystarczają, dlaczego mielibyśmy bezwarunkowo ufać dobrym intencjom komisji etycznej? Instytucjonalizacja moralności nie usuwa problemu władzy – przenosi go jedynie z poziomu autora projektu na poziom organu kontrolnego. W materiale inspirowanym Bulgerem odpowiedzią na to napięcie jest Design Ethics Board – Rada Etyki Designu, przedstawiana jako forma second-order governance, czyli zarządzania drugiego rzędu.

Rada Etyki operuje w rezydualnej przestrzeni decyzji

Zadaniem Rady nie jest projektowanie budynku, wybór technologii ani rozstrzyganie kwestii konstrukcyjnych. Nie zastępuje ona przepisów budowlanych, prawa ochrony danych, norm bezpieczeństwa czy profesjonalnej oceny technicznej. Jej rola polega na interwencji w tej części przestrzeni decyzyjnej, która pozostaje otwarta po spełnieniu wymagań pierwszego rzędu: w sytuacjach, gdy dwa lub więcej rozwiązań jest legalnych i technicznie wykonalnych, lecz różnią się one konsekwencjami dla autonomii, dobrostanu, środowiska bądź dystrybucji ciężarów. Materiał określa ten obszar mianem residual decision space – rezydualnej przestrzeni decyzji.

Pojęcie to jest kluczowe, gdyż oddziela legalność od legitymacji moralnej. Prawo zazwyczaj wyznacza próg minimalny: definiuje, czego nie wolno robić, jakie parametry bezpieczeństwa należy osiągnąć i jakie zezwolenia uzyskać. Nie jest jednak w stanie przewidzieć każdego konfliktu wartości powstającego w konkretnym projekcie. Dwa materiały mogą posiadać wymagane certyfikaty, a jednocześnie drastycznie różnić się warunkami pracy w łańcuchu dostaw. Dwa

systemy monitoringu mogą być zgodne z prawem, lecz jeden z nich może gromadzić znacznie więcej danych niż drugi. Dwie koncepcje urbanistyczne mogą spełniać normy dostępności, a zupełnie inaczej wpływać na osoby starsze, dzieci czy ludzi niezmotoryzowanych.

Właśnie w tej przestrzeni pojawia się pytanie, którego prawnik nie rozstrzygnie samym wskazaniem przepisu: skoro wolno nam zrobić kilka rzeczy, którą z nich powinniśmy wybrać? Można rzec, że DEB ma badać nie legalność decyzji, lecz jakość moralnego przejścia od możliwości do wyboru. Nie jest ona sądem nad gustem projektanta ani akademią definiującą jedyną słuszną filozofię społeczną. Materiał przypisuje jej bardziej ograniczoną kompetencję: badanie, czy przedstawione uzasadnienie jest przejrzyste, proporcjonalne, sprawiedliwe, wykonalne i wystarczająco udokumentowane. Tym samym organ nie musi twierdzić, że wie, który projekt jest moralnie najlepszy. Może postawić znacznie skromniejsze, lecz instytucjonalnie potężne żądanie: „wykażcie, że rozpoznaliście istotne racje, alternatywy i skutki, zanim podejmiemy ryzyko na rzecz innych ludzi". Model ten wyraźnie czerpie z doświadczeń Institutional Review Boards (IRB) w badaniach z udziałem ludzi; analogia ta jest tutaj bardziej konkretna niż wcześniejsze metafory Belmonta.

Amerykańskie regulacje wymagają, aby IRB składała się z co najmniej pięciu członków o zróżnicowanym doświadczeniu, obejmując przynajmniej jedną osobę o kompetencjach naukowych, jedną o profilu nienaukowym oraz co najmniej jednego członka niezwiązanego z instytucją. Osoba posiadająca konflikt interesów nie może uczestniczyć w ocenie projektu, poza udzielaniem informacji na żądanie rady. Sednem tej konstrukcji nie jest znalezienie jednego „najbardziej etycznego eksperta", lecz przeciwnie – instytucjonalizacja niepełności każdej pojedynczej perspektywy. Materiał Bulgera rozwija tę ideę poprzez skład DEB, w którym poszczególni członkowie wnoszą odmienne rodzaje wiedzy: kompetencję techniczną, etyczno-prawną, doświadczenie społeczności, praktykę projektową oraz perspektywę niezależnego obywatela, niezwiązanego finansowo ani zawodowo z branżą. Jest to istotny zabieg epistemologiczny.

Komisja nie jest różnorodna dla celów dekoracyjnych. Ma być taka dlatego, że problem etyczny jest rozproszony między różne typy wiedzy. Inżynier może rozumieć prawdopodobieństwo awarii, lecz nie znać społecznej historii miejsca. Przedstawiciel mieszkańców potrafi trafnie rozpoznać konflikt lokalny, ale nie oceni technicznego ryzyka materiału. Prawnik określi granice regulacji, lecz nie rozstrzygnie konsekwencji psychologicznych projektu. Projektant z kolei dostrzeże wartości, których komisja nadmiernie administracyjna może nie zauważyć: ekspresję, dziedzictwo, tożsamość czy symboliczne znaczenie przestrzeni. DEB realizuje zatem zasadę podziału obciążenia epistemicznego. Nie chodzi o to, by wszyscy wiedzieli wszystko, lecz by struktura instytucji utrudniała sytuację, w której jedna forma wiedzy podszywa się pod wiedzę kompletną. Podejście to jest bliskie ogólniejszej epistemologii społecznej: w złożonych problemach racjonalność nie musi

być cechą pojedynczego decydenta; może ona wyłaniać się jako właściwość dobrze skonstruowanej relacji między ludźmi dysponującymi różnymi informacjami i możliwościami wykrywania błędu. Nie oznacza to jednak automatycznie, że różnorodny skład gwarantuje dobrą decyzję.

Komisje mogą bowiem podlegać konformizmowi, hierarchii statusu, dominacji ekspertów, presji organizacyjnej i grupowemu myśleniu. Klasyczna literatura psychologii organizacji – od analiz Irvinga Janisa dotyczących groupthink po współczesne badania nad kulturą speak-up – pokazuje, że obecność odmiennej perspektywy w sali nie oznacza jeszcze jej realnej zdolności wpływania na wynik. Członek formalnie niezależny może pozostać społecznie podporządkowany autorytetowi profesora, inwestora bądź eksperta technicznego.

Strukturalne zabezpieczenia przed konfliktem interesów i arbitralnością

Reprezentant mieszkańców może milczeć, jeśli pozostali uczestnicy posługują się językiem, którego nie rozumie. Instytucjonalna różnorodność wymaga więc nie tylko odpowiedniego doboru osób, ale także proceduralnej ochrony ich prawa do sprzeciwu. W tym kontekście kluczowe staje się rozwiązanie kwestii konfliktu interesów. Materiał Bulgera traktuje konflikt nie jako moralną skazę człowieka, lecz jako obiektywny stan strukturalny. Członek rady ma obowiązek ujawnić powiązania finansowe lub zawodowe i wyłączyć się z głosowania w przypadku wystąpienia konfliktu materialnego.

Takie podejście jest znacznie dojrzalsze niż kultura organizacyjna oczekująca od osób uwikłanych, że po prostu „pozostaną bezstronne”. Konflikt interesów jest problematyczny właśnie dlatego, że człowiek może być szczerze przekonany o własnej obiektywności, podczas gdy jego relacje zawodowe, reputacyjne lub finansowe systematycznie przesuwają próg akceptowanego ryzyka. Wzorcem pozostają tutaj IRB.

Aktualne wytyczne HHS wymagają zdefiniowania konfliktu interesów dla przewodniczących i członków oraz ustanowienia procedur ich wyłączenia z głosowania i kworum. Wytyczne OHRP zalecają ponadto dokumentowanie w protokole, który członek został odsunięty od sprawy i że nie uczestniczył w jej rozpatrywaniu poza ewentualnym przekazaniem informacji na żądanie komisji. Samo ujawnienie konfliktu nie wystarcza. Przejrzystość bez konsekwencji może bowiem stać się kolejnym rytuałem: „wszyscy wiedzą, że jestem związany z projektem, a teraz pozwólcie mi głosować”.

Problem jest jednak głębszy, gdyż istnieje także instytucjonalny konflikt interesów. Organizacja może formalnie posiadać niezależną komisję, a jednocześnie czerpać prestiż, przychód lub korzyść polityczną z szybkiego zatwierdzania projektów. Uniwersytet ocenia badania, z których finansowania korzysta; firma weryfikuje własny system AI, którego wdrożenie ma przynieść zysk, a miasto powołuje komisję kontrolującą inwestycję będącą już elementem politycznej narracji władz. W takich przypadkach niezależność poszczególnych członków nie rozwiązuje problemu, ponieważ interes posiada cała instytucja. HHS, analizując finansowe konflikty interesów w badaniach, rekomenduje m.in. wzmacnianie niezależności organów oceny, udział osób zewnętrznych oraz jasne kanały komunikacji między komisjami konfliktu interesów a IRB.

Z perspektywy teorii governance oznacza to, że DEB nie może być prostym działem compliance podporządkowanym osobie odpowiedzialnej za termin realizacji projektu. Organ ponoszący organizacyjną karę za opóźnienie inwestycji będzie miał systemową skłonność do interpretowania wątpliwości na korzyść zatwierdzenia. Niezależność nie wymaga pełnej izolacji – komisja potrzebuje przecież danych technicznych i organizacyjnych – ale wymaga odrębności kompetencyjnej, jasnego mandatu oraz ochrony przed odwetem za decyzje niewygodne dla sponsora projektu. Tu pojawia się klasyczny problem teorii instytucji: Kto kontroluje kontrolujących? Łacińskie pytanie quis custodiet ipsos custodes?, wywodzone z Juwenalisa, w tradycji politycznej stało się skrótowym określeniem dylematu każdej konstrukcji nadzoru. Jeśli odpowiedzią na zawodność decydenta jest powołanie strażnika, nie rozwiązujemy problemu poprzez założenie, że ten będzie mniej omylny. Potrzebujemy struktury, która ogranicza również jego arbitralność. Konstytucjonalizm wypracował w tym celu kadencyjność, rozdział kompetencji, jawność, możliwość odwołania, niezależność organów i kontrolę proceduralną. Model DEB korzysta z podobnej intuicji.

Materiał przewiduje kadencje członków, limit odnowień oraz rotację przewodniczącego, co ma przeciwdziałać utrwalaniu się nieformalnej władzy i rutyny. Sama rotacja nie jest jednak panaceum. Zbyt szybka wymiana może zniszczyć pamięć instytucjonalną, zbyt długa zaś – wytworzyć zamkniętą kastę ekspertów. Kwestia kadencyjności jest zatem przykładem ogólnego kompromisu między niezależnością a doświadczeniem. Instytucja musi zachowywać wystarczającą ciągłość, aby uczyć się na własnych precedensach, ale nie w stopniu, który pozwoliłby zamienić lokalne nawyki interpretacyjne w niekwestionowaną ortodoksję.

Analogiczny kompromis dotyczy głębokości kontroli. Gdyby każda zmiana koloru drzwi wymagała wielogodzinnego posiedzenia pełnej Rady Etyki, metoda stałaby się argumentem przeciwko własnemu istnieniu. Procedura musi być proporcjonalna nie tylko w ocenie projektu, lecz także we własnym ciężarze regulacyjnym. Materiał odpowiada na to trójstopniowym modelem review:

przegląd zwolniony dla działań minimalnego ryzyka, przyspieszony dla projektów o ograniczonym, ale realnym wpływie oraz pełny przegląd dla działań systemowych, trwałych lub nierównomiernie obciążających różne grupy.

Jest to jeden z najmocniejszych elementów konstrukcji, gdyż pokazuje, że etyka proceduralna sama musi respektować zasadę proporcjonalności. Koszt kontroli jest realny – każda godzina pracy komisji i każde opóźnienie projektu mają swój koszt alternatywny. System wymagający maksymalnego rygoru wobec wszystkich decyzji paradoksalnie mógłby prowadzić do omijania procedur, ukrywania innowacji lub rezygnacji z przedsięwzięć społecznie użytecznych. Dojrzała etyka nie zakłada zatem, że „więcej kontroli" oznacza automatycznie „więcej dobra". Pyta raczej, ile kontroli jest uzasadnione skalą, prawdopodobieństwem i odwracalnością możliwej szkody. Trójstopniowość przeglądu ma również konsekwencję poznawczą: pozwala kierować uwagę ekspertów tam, gdzie niepewność i potencjalna nieodwracalność są największe. Instalacja tymczasowa, którą można zdemontować po tygodniu, ma inny profil ryzyka niż infrastruktura miejska istniejąca przez pięćdziesiąt lat. Pilotaż obejmujący sto osób jest innym eksperymentem społecznym niż automatyczny system zarządzający dostępem do usług publicznych dla milionów mieszkańców.

Proceduralizm zamiast ortodoksji i dynamiczna legitymacja decyzji

Ta sama zasada staje się dziś centralna w regulacji technologicznej: im bardziej system jest wpływowy, nieprzejrzysty i trudny do odwrócenia, tym większy powinien być ciężar dowodu przed jego wdrożeniem. Najbardziej interesująca jest jednak sama logika decyzji DEB. System nie przewiduje prostego werdyktu „etyczny" lub „nieetyczny", opartego na moralnym wyczuciu członków. Rada ma badać pięć kategorii: przejrzystość uzasadnienia, proporcjonalność korzyści i szkód, sprawiedliwość dystrybucji, wykonalność wraz z kosztami alternatywnymi oraz dokumentację pozwalającą osobom trzecim odtworzyć tok decyzji.

Taki model ogranicza władzę komisji nad przekonaniami projektanta. Rada nie musi podzielać jego światopoglądu, o ile potrafi on wykazać, że decyzja respektuje uzgodnione kryteria. Jest to rozwiązanie kluczowe w społeczeństwie pluralistycznym. Komisja etyczna może bowiem łatwo przekształcić się w instytucję moralnej ortodoksji, w której projektant otrzymuje akceptację nie dlatego, że rzetelnie uzasadnił decyzję, lecz dlatego, że posługuje się odpowiednim słownikiem wartości. Odtworzylibyśmy wtedy dokładnie ten „estetyczny moralizm", od którego rozpoczęła się krytyka: wcześniej projektant musiał mówić językiem troski, teraz musiałby mówić językiem

komisji. Proceduralizm ma sens tylko wtedy, gdy organ ocenia jakość rozumowania, a nie ideologiczną zgodność wnioskodawcy. Nie oznacza to jednak neutralności wobec wszystkich wartości; sam wybór autonomii, proporcjonalności, sprawiedliwości i jawności jest normatywny. Nie istnieje instytucja etyczna całkowicie pozbawiona aksjologii – chodzi jedynie o ograniczenie zakresu moralnego przymusu.

DEB nie powinien wymagać, aby każdy projektant stał się rawlsistą albo kantystą. Ma wymagać, by osoba, której działanie wpływa na innych, potrafiła publicznie uzasadnić dopuszczalność tego wpływu w sposób poddający się krytyce. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabiera Transparency Log – ogólnodostępny rejestr spraw zawierający decyzje, skróty uzasadnień oraz opublikowane zdania odrębne. Instytucja etyczna zyskuje dzięki temu pamięć, ale jednocześnie wystawia się na pamięć społeczeństwa.

Kolejne decyzje można dzięki temu porównywać. Jeśli podobne projekty są traktowane odmiennie, pojawia się pytanie o spójność; jeśli komisja zmienia interpretację kryterium, można zażądać wyjaśnień. Transparentność przestaje być jednorazowym ujawnieniem dokumentu, a staje się warunkiem powstania precedensowej odpowiedzialności. Precedens w takim systemie nie musi działać jak w prawie i nie wiąże formalnie przyszłych decyzji, lecz tworzy obciążenie argumentacyjne: jeśli wczoraj uznaliśmy określone ryzyko za niedopuszczalne, dziś powinniśmy wyjaśnić, dlaczego podobne ryzyko oceniamy inaczej.

Dzięki temu organizacja posiada pamięć nie tylko projektów, ale i własnych standardów. Bez niej każda nowa komisja mogłaby zaczynać moralność od początku. Jeszcze silniejszym bezpiecznikiem jest zdanie odrębne. Instytucje często utożsamiają jakość decyzji z jednomyślnością, podczas gdy dla organizacyjnego uczenia się szczególnie cenna bywa właśnie dobrze uzasadniona niezgoda. Zdanie odrębne zachowuje alternatywny model przyczynowy: wskazuje ryzyko, które większość uznała za nieistotne, albo wartość, której nadała mniejszą wagę. Jeśli za kilka lat projekt zawiedzie dokładnie w sposób przewidziany przez mniejszość, instytucja uzyskuje coś więcej niż dowód błędu – może zobaczyć, jakiego argumentu nie potraktowała wystarczająco poważnie. Materiał Bulgera trafnie wiąże rejestrowanie dissent z przeciwdziałaniem ethical drift.

Odpowiedzialność instytucjonalna wymaga również, aby decyzja nie była rozumiana jako definitywny certyfikat moralności. Wprowadzenie continuing review sprawia, że zgoda jest warunkowa: istotna zmiana technologii, ujawnienie nowych szkód, nieskuteczność środków łagodzących lub formalne skargi uruchamiają ponowną ocenę. Jest to radykalnie odmienne od tradycyjnego podejścia, w którym organizacja dąży do zamknięcia problemu zgodności poprzez przybicie pieczęci i zamknięcie dossier.

Model dynamiczny zakłada natomiast, że moralna legitymacja może wygasnąć wraz ze zmianą danych, technologii, kontekstu czy skutków. Etyka przypomina tu konserwację budynku: fakt, że most był bezpieczny w dniu odbioru, nie gwarantuje jego bezpieczeństwa po czterdziestu latach korozji. Analogicznie system monitoringu zaakceptowany przy określonym sposobie przetwarzania danych może stać się problematyczny po połączeniu z nową technologią rozpoznawania twarzy. Materiał początkowo przyjazny środowisku może okazać się toksyczny w świetle nowych badań, a infrastruktura zaprojektowana dla konkretnego wzorca mobilności może po zmianach demograficznych wytwarzać nowe wykluczenie. Etyczność decyzji jest więc częściowo własnością relacji między projektem a zmieniającym się światem, a nie tylko cechą projektu w chwili jego zatwierdzenia.

Instytucjonalne zabezpieczenia przed omylnością nadzorców

Należy odróżnić model Bulgera od aktualnych regulacji IRB. W amerykańskim systemie badań nie wszystkie projekty podlegają dziś obligatoryjnemu, okresowemu continuing review w dawnym sensie, gdyż Revised Common Rule ograniczył ten wymóg dla pewnych kategorii. Tam jednak, gdzie przegląd ciągły pozostaje wymagany, OHRP kładzie nacisk na właściwe zarządzanie konfliktem interesów, rzetelną dokumentację i analizę nowych informacji o ryzyku. Zamiast mechanicznie kopiować historyczny model IRB, kluczowe jest przyjęcie zasady dynamicznego nadzoru, który odpowiada rzeczywistemu profilowi ryzyka.

Najbardziej konstytucyjnym elementem DEB jest prawo do odwołania i publicznego zakwestionowania decyzji. Zakłada ono, że dotknięta strona — mieszkaniec, grupa społeczna czy pracownik — może podważyć werdykt Rady, wskazując na uchybienia proceduralne, takie jak pominięcie wymaganych kryteriów, niekompletną dokumentację lub konflikt interesów. Nie musi przy tym wykazywać, że szkoda już wystąpiła. Rozwiązanie to przesuwa etykę z logiki naprawy szkody na logikę kontroli warunków jej powstawania. Prawo odwołania pełni jednak jeszcze jedną funkcję: rozbija monopol epistemiczny samej komisji. Gdyby DEB był ostatecznym arbitrem własnej poprawności, jego publiczna odpowiedzialność pozostałaby niepełna. Możliwość zakwestionowania procedury jest uznaniem, że organ etyczny również może pominąć interesariusza, błędnie rozpoznać konflikt, przeoczyć alternatywę lub ulec presji instytucjonalnej. To w istocie konstytucjonalizm zastosowany do etyki organizacyjnej: nie poszukujemy idealnego strażnika, lecz projektujemy strażnika pod założeniem jego omylności. Takie podejście pozwala odpowiedzieć na pytanie, kto kontroluje kontrolujących.

Odpowiedzią nie jest kolejny, rzekomo bardziej moralny kontroler, lecz architektura instytucjonalna: pluralistyczny skład, jawność, mechanizmy recusal, kadencyjność, publiczne uzasadnienia, dokumentacja, prawo odwołania, recorded dissent oraz okresowa rewizja kryteriów. Żaden z tych elementów osobno nie gwarantuje sprawiedliwości, lecz razem tworzą środowisko, w którym arbitralność trudniej ukryć i łatwiej skorygować. W ten sposób DEB staje się zarządzaniem „drugiego rzędu".

Nie ogranicza się on do oceny projektów; projektuje warunki, w których projekty mogą być odpowiedzialnie oceniane. Przedmiotem DEB jest zatem sam proces decyzyjny. Governance pierwszego rzędu pyta: czy budynek się nie zawali, czy instalacja spełnia normę, czy inwestycja jest zgodna z planem, czy dane przetwarzane są zgodnie z prawem. Drugi rząd pyta: czy spośród legalnych i wykonalnych wariantów wybraliśmy ten, którego skutki potrafimy publicznie obronić. Taka konstrukcja instytucjonalna ma jednak swoją cenę. Każda nowa warstwa governance niesie ryzyko rozrostu kompetencji, proceduralnego konserwatyzmu i rozmycia odpowiedzialności. Projektant może z czasem stwierdzić: „komisja zatwierdziła, więc nie jestem już odpowiedzialny", podczas gdy komisja odpowie: „dokumentacja była kompletna, więc procedura zadziałała".

Etyka jako systemowa pedagogika uzasadniania

W ten sposób odpowiedzialność, która miała zostać wzmocniona, może rozpłynąć się między uczestnikami systemu. To klasyczny problem diffusion of responsibility – rozproszenia odpowiedzialności w organizacjach wielopodmiotowych. Dlatego zatwierdzenie przez DEB nie powinno funkcjonować jak moralne absolutorium. Komisja nie przejmuje na siebie etyki projektu; ma kontrolować jakość procesu, lecz odpowiedzialność za decyzję pozostaje przy autorach, inwestorach, wykonawcach i instytucji wdrażającej. Procedura nie może umożliwić nikomu stwierdzenia: „byłem tylko wykonawcą zgodnej z procedurą decyzji". Infrastruktura etyczna nie zastępuje odpowiedzialności jednostkowej, lecz rozszerza ją o wymiar systemowy.

Dojrzały system musi zatem utrzymać dwie prawdy jednocześnie. Pierwsza głosi, że etyki nie można budować na heroicznej niezawodności pojedynczego człowieka. Druga – że nie wolno z kolei rozpuścić odpowiedzialności człowieka w procedurze. Instytucja ma ograniczać błędy jednostki, ale nie może zwalniać jej z osądu. Komisja kontroluje projektanta, lecz sama musi pozostać kontrolowalna. Prawo wyznacza granice, jednak legalność nie wyczerpuje moralności. Dokument przechowuje racje, ale nie zastępuje myślenia. Właśnie ta dialektyka stanowi istotę etyki infrastrukturalnej.

Najważniejszym osiągnięciem koncepcji Bulgera nie jest zatem propozycja powołania kolejnej komisji – współczesne instytucje mają ich aż nadto. Istotą jest próba zaprojektowania łańcucha odpowiedzialności, w którym moralna intuicja staje się zobowiązaniem, zobowiązanie dokumentem, dokument przedmiotem kontroli, kontrola publicznie uzasadnioną decyzją, decyzja przedmiotem późniejszej obserwacji, a obserwacja źródłem kolejnej korekty. Etyka przestaje być pojedynczym aktem oceny i staje się procesem z wbudowanym sprzężeniem zwrotnym. W takim ujęciu sprawiedliwość nie jest stanem raz ustanowionym przez komisję, lecz systemem wymagającym stałej konserwacji.

Podobnie jak konstrukcja budynku pracuje pod zmiennym obciążeniem, tak instytucja odpowiedzialności podlega wpływom nowych technologii, interesów, kryzysów, presji kosztowej i zmian społecznych. Jeśli przestanie kontrolować własne narzędzia, pojawi się dokładnie to, przed czym miała chronić: rutyna podszywająca się pod racjonalność. Dlatego okresowa rewizja kryteriów nie jest dodatkiem do systemu, lecz dowodem na to, że sama procedura przyznaje się do omylności. Pozostaje jednak wymiar, bez którego nawet najlepiej zaprojektowana Rada Etyki będzie strukturą kruchą: instytucje nie reprodukują się wyłącznie poprzez regulaminy, ale przez ludzi, których uczą określonych sposobów widzenia problemów.

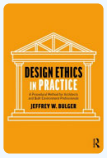
Jeśli projektant zderzy się z obowiązkiem uzasadniania decyzji dopiero po dwudziestu latach praktyki, procedura będzie dla niego jedynie zewnętrzną przeszkodą. Jeśli natomiast od początku edukacji zawodowej nauczy się, że każda decyzja wymaga wskazania obowiązków, skutków, interesariuszy i alternatyw oraz odpowiedzi na krytykę, infrastruktura etyczna stanie się częścią jego warsztatu poznawczego. Instytucjonalizacja musi więc w końcu stać się pedagogiką. W tym punkcie analiza opuszcza salę komisji i wraca do studia projektowego oraz uczelni.

Pojawia się pytanie nie mniej polityczne niż wcześniejsze: jak uczyć etyki, nie zamieniając uniwersytetu w szkołę moralnego posłuszeństwa? Jak oceniać uzasadnienia studentów, nie oceniając ich prywatnych przekonań? Jak stworzyć kulturę krytyki, w której sprzeciw nie jest karany jako brak właściwej wrażliwości, a jednocześnie nie pozwala się zasłaniać relatywizmem? Odpowiedź Bulgera prowadzi ku kolejnej odsłonie etyki jako infrastruktury – pedagogice reprodukcji uzasadnienia. W tym modelu studio projektowe staje się próbą generalną przyszłego governance, a nauczyciel z moralnego sędziego ma przeobrazić się w kustosza argumentów, precedensów i korekt.

> Ostatecznie infrastruktura etyczna staje przed paradoksem: może stać się pancerzem chroniącym przed arbitralnością, ale i maską ukrywającą brak realnego osądu za fasadą poprawnie wypełnionych formularzy. Czy zatem systemy nadzoru faktycznie budują

> sprawiedliwość, czy jedynie projektują bezpieczniejszą formę samooszukiwania się organizacji? Prawdziwa odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie procedura przestaje być rytuałem zgodności, a staje się narzędziem zdolnym realnie zatrzymać projekt.

Inspiracje

[1] 

"Design Ethics in Practice" Jeffrey Bulger

2024 | Oxford University Press | ISBN: 9780197772195

Jeffrey W. Bulger jest amerykańskim filozofem, bioetykiem i emerytowanym profesorem bioetyki i nauk humanistycznych w Chicago Medical School, Rosalind Franklin University of Medicine and Science. Uzyskał tytuł licencjata z inżynierii naftowej i geologii na University of North Dakota, a następnie uzyskał doktorat z filozofii ze specjalizacją w etyce biomedycznej na University of Tennessee. Na Rosalind Franklin University Bulger pełnił funkcję dyrektora Biura Bioetyki i Nauk Humanistycznych oraz był edukatorem w zakresie podstawowych nauk medycznych. Jako certyfikowany konsultant ds. etyki w opiece zdrowotnej (HEC-C), jego badania koncentrują się na konsultacjach w zakresie etyki klinicznej, wspólnym podejmowaniu decyzji, pedagogice edukacji medycznej oraz etyce proceduralnej. Jego badania naukowe operacjonalizują podstawowe ramy normatywne – takie jak autonomia, dobroczynność i sprawiedliwość dystrybutywna – w systematyczne, praktyczne metody deliberacji dla placówek opieki zdrowotnej i projektowania środowiska zabudowanego.

Jeffrey W. Bulger is an American philosopher, bioethicist, and Emeritus Professor of Bioethics and Humanities at Chicago Medical School, Rosalind Franklin University of Medicine and Science. He earned a bachelor's degree in petroleum engineering and geology from the University of North Dakota before completing his Ph.D. in philosophy with a concentration in biomedical ethics at the University of Tennessee. At Rosalind Franklin University, Bulger served as director of the Office of Bioethics and Humanities and as an educator across foundational medical sciences. A certified healthcare ethics consultant (HEC-C), his research focuses on clinical ethics consultation, shared decision-making, medical education pedagogy, and procedural ethics. His scholarship operationalizes core normative frameworks—such as autonomy, beneficence, and distributive justice—into systematic, actionable deliberation methods for healthcare institutions and built environment 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] "Root and Flame"

Jeffrey Bulger

2025 | ISBN: 9781622520350



[3] "The History and Philosophy of Science"

Jeffrey Bulger

2023 | ISBN: 9781622520275



[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] "The Risk Management of Everything"

Michael Power

2004 | Demos | ISBN: 9781841801278

[8] "Communication and persuasion"

Irving Janis



[9] "Decision Making"

Irving Lester Janis, Leon Mann

1977 | New York : Free Press

[10] **"The Critique of Pure Reason"**

Immanuel Kant

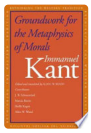
2017 | ISBN: 9781522044048



[11] **"Grounding for the Metaphysics of Morals"**

Immanuel Kant

1981



[12] **"Groundwork for the Metaphysics of Morals"**

Immanuel Kant, Jerome B. Schneewind

2002 | Yale University Press | ISBN: 9780300094862

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Idea of Public Reason"**

John Rawls

1997 | Deliberative Democracy | DOI: 10.7551/mitpress/2324.003.0007

Źródło

[2] **"The Idea of Public Reason Revisited"**

John † Rawls

2017 | Constitutionalism and Democracy | DOI: 10.4324/9781315095455-5

Źródło

[3] **"The Audit Society: Rituals of Verification"**

Michael Power

1999 | RePEc: Research Papers in Economics

Źródło

[4] **"Auditing and the production of legitimacy"**

Michael Power

2003 | Accounting Organizations and Society | DOI: 10.1016/s0361-3682(01)00047-2

Źródło

[5] "The risk management of everything"

Michael Power

2004 | The Journal of Risk Finance | DOI: 10.1108/eb023001

Źródło

[6] "The risk management of nothing"

Michael Power

2009 | Accounting Organizations and Society | DOI: 10.1016/j.aos.2009.06.001

Źródło

[7] "Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes"

Irving L. Janis

1982 | Houghton Mifflin eBooks

Źródło

[8] "Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes"

Bruce Kuklick, Irving L. Janis

1973 | Journal of American History | DOI: 10.2307/1917768

Źródło

[9] "Decision Making--A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment."

Larry Elowitz, Irving L. Janis, Leon Mann

1978 | Military Affairs | DOI: 10.2307/1987412

Źródło

[10] "Effects of fear-arousing communications."

Irving L. Janis, Seymour Feshbach

1953 | Journal of Abnormal & Social Psychology | DOI: 10.1037/h0060732

Źródło

[11] "Critique of Pure Reason"

Immanuel Kant

1998 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511804649

Źródło

[12] "Groundwork for the Metaphysics of Morals"

Immanuel Kant, Christine M. Korsgaard

2012 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511809590.004

Źródło

[13] "Groundwork of The Metaphysic of Morals"

Immanuel Kant

2020 | DOI: 10.4324/9780203714805-2

Źródło

[14] "Critique of Practical Reason."

T. D. Weldon, Immanuel Kant, Lewis White Beck

1949 | The Philosophical Review | DOI: 10.2307/2182818

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[15] "Principlism"

Jeffrey W. Bulger, Society for Ethics Across the Curriculum

2007 | Teaching Ethics | DOI: 10.5840/tej2007816

Źródło

[16] "An Approach Towards Applying Principlism"

Jeffrey W. Bulger

2009 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

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

Jeffrey W. Bulger, Society for Ethics Across the Curriculum

2007 | Teaching Ethics | DOI: 10.5840/tej2007819

Źródło

[18] "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: 7bc80b3c-5eb8-4b59-9c15-aca41057c1b4