Utopia regulaminów: żelazne prawo liberalizmu i biurokracja

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Esej analizuje paradoksy współczesnej administracji przez pryzmat 'żelaznego prawa liberalizmu' Davida Graebera. Autor bada, dlaczego próby deregulacji i wprowadzania wolnorynkowych reform nieuchronnie prowadzą do rozrostu biurokracji i mnożenia nowych przepisów. Tekst dekonstruuje pojęcie utopii regulaminów, wskazując na przemoc strukturalną oraz 'martwe strefy wyobraźni', które uniemożliwiają dostrzeżenie ludzkiego wymiaru w systemach formalnych. Poprzez zestawienie perspektyw antropologa, dziennikarza i spin doktora, artykuł ukazuje mechanizmy audytokracji i restandaryzacji, które dominują w nowoczesnych strukturach władzy. To głęboka refleksja nad kosztem poznawczym compliance oraz władzą interpretacyjną, która kształtuje naszą codzienność w świecie zdominowanym przez procedury.

This essay examines the paradoxes of contemporary administration through the lens of David Graeber's "iron law of liberalism." The author examines why attempts at deregulation and free-market reform inevitably lead to the growth of bureaucracy and the proliferation of new regulations. The text deconstructs the notion of the utopia of regulations, pointing to the structural violence and "imaginative blind spots" that prevent us from perceiving the human dimension in formal systems. By juxtaposing the perspectives of an anthropologist, a journalist, and a spin doctor, the article reveals the mechanisms of auditocracy and re-standardization that dominate modern power structures. It is a profound reflection on the cognitive costs of compliance and the interpretive power that shapes our everyday lives in a world dominated by procedures.

Artykuł analizuje paradoks nowoczesnej biurokracji, opierając się na koncepcji Davida Graebera, nazwanej żelaznym prawem liberalizmu. Teza ta mówi, że próby deregulacji i ograniczania biurokracji paradoksalnie prowadzą do jej rozrostu. Autor analizuje to zjawisko, wskazując, że systemowa tendencja do standaryzacji i egzekwowalności prowadzi do powstawania nowych regulacji i języka prawnego. Biurokracja, postrzegana jako utopia

regulaminów, kształtuje horyzont tego, co sensowne, promując przewidywalność kosztem twórczości i swobody. Autor demaskuje, że biurokracja, pełniąc funkcję zarządzania nierównościami i legitymizacji porządku, staje się jedynym językiem zbiorowego bezpieczeństwa. Proponuje rozwiązania, takie jak prostota substancjalna, przepisy wygasające i audyty losowe, które mają na celu uczynienie reguł bardziej ludzkimi i jawnie ograniczonymi w czasie, zamiast dusić twórczość i swobodę.

SŁOWA KLUCZOWE

żelazne prawo liberalizmu | utopia regulaminów | biurokracja | David Graeber | martwe strefy wyobraźni | przemoc strukturalna | reforma rynkowa | racjonalność formalna | władza ustrojodawcza | restandaryzacja | koszt poznawczy | zinstytucjonalizowane lenistwo | audytokracja | władza interpretacyjna | compliance

Prawo Graebera: liberalne reformy mnożą urzędników

Wszedłem do sali, w której echo regulaminów ma lepszą akustykę niż głos człowieka. Urzędniczka przesuwa pieczątkę po blacie z czułością, z jaką średniowieczny miniaturzysta dotykał płatków złota. Kolejka, rzecz jasna, jest samoregulującym się porządkiem, w którym wszyscy wiedzą, że powinno być szybciej, a jednak każdy z osobna cierpliwie ten porządek utrwala. W tej samej linii stoją antropolog, dziennikarz i spin doktor, lecz każdy z nich zajmuje inne stanowisko poznawcze. Antropolog widzi rytuał przejścia, dziennikarz czuje materiał na reportaż o systemowej przemocy, a spin doktor kalkuluje, czy w kampanii lepiej obiecać deregulację, czy więcej okienek z uśmiechem. Choć każde z tych spojrzeń ma własną teorię tego, co tu się dzieje, wszystkie razem ilustrują tę samą prawidłowość, którą David Graeber nazwał żelaznym prawem liberalizmu. Prawidłowość ta, będąca w istocie stabilną regułą socjologiczną, brzmi niczym archaiczna przestroga: każda reforma rynkowa i każda inicjatywa władz, której celem jest ograniczenie biurokracji, ostatecznie prowadzi do jej rozrostu. Ta prosta, a zarazem uderzająco nieintuicyjna teza zmusza nas, by porzucić samotną refleksję i zrozumieć, dlaczego racjonalność formalna zawsze rozrasta się tam, gdzie obiecano jej ubytek.

Prowadzę więc swoisty dziennik śledczy biurokratycznej teraźniejszości. Pytam menedżera wysokiego szczebla w sektorze finansowym o najbardziej dotkliwe koszty. Odpowiada bez wahania, że nie płaci już za ryzyko w klasycznym sensie, lecz za klastry formularzy. Jego język przypomina kartografię nowo skolonizowanej krainy, gdzie zamiast gór i rzek widnieją kryteria zgodności, poziomy uprawnień i matryce ryzyka. Następnie rozmawiam z pielęgniarką na oddziale ratunkowym. Jej walutą nie są pieniądze, lecz

minuty skradzione z życia przez systemy raportowania, które desperacko próbują przetworzyć wyjątkowość każdej ludzkiej twarzy w algorytmicznie przewidywalne kategorie. Na koniec wracam do Graebera, który kulturę biurokratyczną rozpoznał jako utopię regulaminów. Utopia, jak uczy historia idei, to nie tylko projekt przyszłości. To także maszyna, która już w teraźniejszości ujednolica różnice, oddziela środki od celów i wystawia rachunek za samo bycie w świecie. Biurokracja nie tyle opisuje rzeczywistość, ile kształtuje horyzont tego, co sensowne, gdzie najwyższą cnotą staje się przewidywalność, a największym grzechem – arbitralność.

Zanim jednak ruszymy dalej, ustalmy kilka definicyjnych kamieni milowych. Żelazne prawo liberalizmu oznacza systemową tendencję, w której deklaracje o deregulacji są w istocie nową formą regulacji. Dzieje się tak, ponieważ rynek jako przestrzeń zobowiązań nie istnieje bez gwarancji i standaryzacji, a każda zmiana w podziale ryzyka wymaga nowego języka prawnego i nowych funkcjonariuszy interpretacji. Martwe strefy wyobraźni to te obszary życia społecznego, w których praca interpretacyjna została zawieszona, a sens nie podlega już negocjacji. Tam bezosobowa przemoc strukturalna narzuciła schematy percepcji, w których nie warto już pytać o przyczyny. Utopia regulaminów to zbiorowa fantazja o zbawieniu przez przewidywalność, w której wolność zostaje utożsamiona z całkowitym brakiem przypadku, a zatem z architekturą życia przypominającą grę o skończonych regułach. Z kolei władza ustrojodawcza to nazwa paradoksu, wedle którego źródło prawa musi

Martwe strefy wyobraźni: przemoc zastępuje empatię

Martwe strefy wyobraźni nie rodzą się z braku talentu, lecz z nadmiaru mocy. Przemoc strukturalna nie musi uciekać się do ciągłego bicia; wystarcza jej pamięć o pałce i widok bramy, której nie da się otworzyć bez zgodnego z procedurą żądania. Z teoretycznopoznawczego punktu widzenia sprawa jest prosta. Kiedy koordynacja działań przestaje być negocjowana, a staje się odgórnym nakazem, interpretacja z cnoty zamienia się w zagrożenie. Funkcjonariusz, który nosi okulary ukazujące zaledwie dwa procent świata, nie jest potworem – jest elementem urządzenia. W tej perspektywie szczególnie owocne staje się rozróżnienie między lewicową polityczną ontologią wyobraźni a prawicową ontologią przemocy. Pierwsza głosi, że świat społeczny to dzieło, które można ukształtować inaczej, druga zaś utrzymuje, że fundamentem ładu jest siła. Spór nie dotyczy więc tego, czy reguły mają istnieć, ale tego, co robią one z możliwością zaczynania od nowa. David Graeber zostawił zdanie, które warto cytować w całości: ostateczną, ukrytą prawdą świata jest to, że jest on czymś, co tworzymy i co równie dobrze moglibyśmy stworzyć inaczej. Ta prosta formuła otwiera salę sądową dyskursu, w której wszystko, co uchodzi za bezdyskusyjny fakt, musi zdać rachunek z własnego uzasadnienia.

Zanim jednak popadniemy w utopię nieograniczonej wyobraźni, trzeba wrócić do twardej reguły: każda forma życia zbiorowego ma swój koszt poznawczy i emocjonalny. Praca interpretacyjna na dole hierarchii jest wyczerpująca. Pielęgniarka, kasjer, migrantka czy młoda badaczka na grantowym stażu muszą nieustannie przewidywać gesty tych, którzy nie muszą przewidywać niczego. Posiadanie władzy oznacza bowiem prawo do niewiedzy, które Graeber celnie nazwał zinstytucjonalizowanym lenistwem. Biurokracja nie jest źródłem ślepoty, lecz jej precyzyjną organizacją. Z tej racji nie da się jej zdemontować samym moralizowaniem ani lamentem nad utratą sensu. Trzeba uderzyć głębiej: w same warunki uzasadniania reguł i w materialne struktury, które czynią z nich narzędzie alokacji ryzyka.

Utopia regulaminów: biurokracja jako system totalny

Dopiero gdy zrozumiemy, że rynek nie jest zjawiskiem natury, lecz urządzeniem politycznym, możemy uchwycić pewną przewrotną dynamikę. Oto każda obietnica deregulacji okazuje się w praktyce reżimem restandaryzacji. Rynki wymagają bowiem egzekwowalności, a ta z kolei potrzebuje figur i procedur, które nigdy nie są neutralne. Z tej racji każdy ruch, który ma ograniczyć liczbę przepisów, musi jednocześnie wyprodukować cały język definicji wyłączeń, okresów przejściowych, mierników zgodności i progów proporcjonalności. I w tym właśnie miejscu żelazne prawo liberalizmu ujawnia się jako praktyczna aporia nowoczesności. Chcemy mniej państwa, więc musimy je wzmocnić, by zdefiniowało „mniej” w języku, który nieuchronnie tworzy nowe kategorie „więcej”. Graeber, w swoim stylu sucho demaskującym fantazmaty, nazwał policję biurokratami z bronią, w jednym zdaniu chwytając nierozerwalny związek między techniczną regułą a ostateczną instancją przymusu.

Jeśli więc biurokracja nie maleje, to dlatego, że pełni dwie fundamentalne, niemożliwe do usunięcia funkcje. Po pierwsze, zarządza strukturami nierówności poprzez systemy norm, które precyzyjnie określają, komu i kiedy wolno stawiać wymagania, monitorować, karać czy włączać do puli dostępnych usług. Po drugie, legitymizuje porządek społeczny jako naturalny, ponieważ rytuał wypełniania formularzy zamienia ochronę w nawyk, a groźbę użycia siły w neutralną literę prawa. W tym podwójnym ruchu aparat proceduralny staje się jedynym rozpoznawalnym językiem zbiorowego bezpieczeństwa, a każdy bunt przeciw niemu zostaje natychmiast zakwalifikowany jako akt nieodpowiedzialności. Właśnie w tej logice Graeber dostrzega utopię regulaminów, czyli swoistą duchowość nowoczesności, która pragnąc wolności od arbitralności, godzi się na coraz bardziej rozbudowane systemy przewidywalności. Płaci za to walutą twórczości, przypadkowości i swobodnej, otwartej zabawy.

Przemoc strukturalna narzuca interpretację przepisów

Biurokracja jest brutalna. Nie w sposób spektakularny, lecz w skali mikro, gdzie prawdziwy ból rodzi się z dystansu między unikalnym ludzkim losem a bezosobowym prawem. Matka, która prosi o wgląd w dokumentację medyczną dziecka, odbija się od ściany paragrafów, nie słysząc w odpowiedzi głosu człowieka. Migrant przy bankowym okienku staje się daną wejściową dla algorytmu podejrzliwości. Nauczyciel akademicki wypełnia kwestionariusz, w którym jego twórczy potencjał zostaje sprasowany do postaci wskaźnika produktywności. Nic z tego nie jest aktem złośliwości. Jest aktem zgodności z utopią regulaminów, która obiecuje równy dostęp i bezstronną sprawiedliwość. Właśnie dlatego biurokracja nie znika pod naporem krytyki – jest naszym wspólnym poskramiaczem lęku przed arbitralnością i cichym przyzwoleniem na to, że bezpieczeństwo bywa ważniejsze niż dar bycia zaskoczonym.

Jak zatem bronić tez Graebera w sposób rozsądny? Jeśli chcemy pozostać wierni sile argumentu, który przekonuje bez użycia siły, musimy dowieść, że jego stanowisko jest solidne w trzech wymiarach. Po pierwsze, w wymiarze faktów, jego teza jest spójna z logiką rynku jako przestrzeni, gdzie reguły muszą być egzekwowalne. Po drugie, w wymiarze etyki, jest to propozycja uczciwa, bo nie usprawiedliwia przemocy, lecz demaskuje jej ukrytą funkcję jako narzędzia do zarządzania ryzykiem. Po trzecie, w wymiarze autentyczności, teza nie obiecuje ucieczki od reguł, lecz wskazuje, że można je czynić bardziej ludzkimi, prostszymi i jawnie ograniczonymi w czasie. Prawdziwa kontrowersja sprowadza się do jednego pytania: czy możliwa jest taka forma życia zbiorowego, która uchyli żelazne prawo liberalizmu?

Odpowiedź wymagałaby przyjęcia fundamentalnie innej wizji porządku, w której koordynacja działań opiera się na wzajemnym uznaniu osób, a nie na pośrednictwie bezosobowego aparatu. Taki eksperyment społeczny wymaga jednak czasu, pielęgnowanych cnót i infrastruktury zaufania. W każdej realnej nowoczesności, mierzącej się z nieprzewidywalnymi ryzykami technologicznymi i planetarnymi, powrót do prostych wspólnot nie jest rozwiązaniem, a ogłoszenie pełnej samoorganizacji jest demagogią. Biurokracja pozostaje.

Paradoks ustrojodawczy: siła fundamentem nowoczesności

Władza ustrojodawcza – słowo brzmiące niemal patetycznie, a przecież opisuje fakt niemal banalny. Każdy porządek prawny ma swój mit założycielski: u jego źródeł stoi albo Bóg, albo lud, albo naga przemoc zwycięzców. Nowoczesność, choć oficjalnie powołuje się na suwerenność ludu, doskonale wie, że jej własny początek nosi znamiona bezprawia. Rewolucja jest przecież niczym innym jak złamaniem obowiązującego prawa w imię prawa, które dopiero ma nadejść. Stąd w nowoczesnych narracjach, także tych popkulturowych, powraca obsesyjna pokusa, by legitymizować teraźniejszość przez opowieści o pierwotnym

chaosie. Światy superbohaterów, którym z uwagą przyglądał się Graeber, są doskonałymi laboratoriami tej estetyki: porządek rodzi się z przemocy. Katedra legalności wspiera się na masywie czystej siły.

Płynie stąd wniosek o doniosłych konsekwencjach. Jeżeli źródło prawa leży poza samym prawem, to każda biurokracja nie tylko administruje istniejącym ładem, ale nieustannie konwaliduje jego gwałtowny początek. Każdy wypełniany formularz staje się miniaturową konstytuantą, powtórzeniem gestu założycielskiego. Właśnie dlatego biurokracja musi trwać. Nie dlatego, że jest doskonała, lecz dlatego, że stanowi codzienny rytuał pacyfikacji tej pierwotnej traumy. Ogranicza arbitralność niecałkowicie, ale na tyle skutecznie, by większość z nas mogła przetrwać kolejny dzień.

Geografia biurokracji: lokalne warianty procedur

W Azji Wschodniej biurokracja potrafi być pełną gracji kaligrafią ładu, o ile wciąż pamięta o konfucjańskiej cnocie urzędnika, który wstydzi się prywatnej korzyści. Regulamin nie jest tu postrzegany jako intruz, lecz jako forma relacji z dobrem wspólnym, a utopia porządku nie odczuwa dysonansu z etosem państwa-rodziny. W Japonii kolej jest punktualnością podniesioną do rangi cnoty metafizycznej, a audyt jakości staje się szczególnym rodzajem medytacji nad detalem. Jednocześnie w wielkich metropoliach cyfrowej zgodności jednostka płaci za tę przewidywalność cichą cenę w postaci nieustannej autoinspekcji.

W Afryce Zachodniej formularz bywa jednocześnie obiektem fetyszyzacji i przekleństwem. Postkolonialna spuścizna administracyjna urządziła tu swoisty teatr legalności, w którym trzeba raz po raz okazać dokument, aby zasłużyć na elementarną usługę. Kultura żywej wspólnoty i ekonomia relacji nieustannie negocjują równoległy system niepisanych reguł, przez co oficjalny papier i nieoficjalne słowo tworzą dotkliwy dysonans poznawczy. Biurokracja jawi się tu jako narzędzie zewnętrznej hegemonii, ale też jako jedyny pomost do globalnych strumieni zasobów. Utopia regulaminów jest zarazem marzeniem o sprawiedliwym państwie i traumą kolonialnej stygmatyzacji.

W Ameryce Północnej deregulacja pozostaje retorycznym refrenem wolności, lecz w rzeczywistości od pół wieku trwa triumf audytokracji. Każda innowacja technologiczna rodzi bowiem nieusuwalne konsekwencje w sferze odpowiedzialności, toteż wymaga nowych definicji produktu, usług, danych i nadzoru. Kulturę samostanowienia amortyzuje ubezpieczeniowy system oceny ryzyka, a prawo procesowe ofiarowuje troskę w postaci pozwów zbiorowych. To właśnie tu wyrosła figura korporatokraty, który w jednej ręce łączy logikę compliance z logiką brandingu, a za najważniejszy zasób uznaje certyfikat. Utopia regulaminów przybiera postać platformy, w której konwergencja finansów, prawa i danych generuje parainstytucjonalne państwo bez wyborów.

W Europie biurokracja ma dwa oblicza. Zachodnie, gdzie państwo opiekuńcze i regulacja są językiem łagodzenia egzystencjalnych ryzyk, oraz wschodnie, gdzie pamięć o przymusie i symulacji podporządkowania rodzi nieufność wobec norm. Skutkuje to istnieniem równoległego obiegu reguł nieformalnych. Unijne rozporządzenia, wbrew mitom o ich bezduszności, stanowią największy w dziejach projekt ujednolicania praw jednostki wobec infrastruktury rynku. Europejska utopia regulaminów to z jednej strony marzenie o wolności jako zabezpieczeniu przed przemocą arbitralnej władzy, z drugiej zaś strach przed technokratycznym monologiem, który tłumi spontaniczność.

Pierwsza krytyka głosi, że żelazne prawo liberalizmu to sofizmat, czyli sztuczka oparta na tendencyjnym doborze przypadków. Odpowiadam: nawet tam, gdzie standardy techniczne i interfejsy programistyczne obniżają koszty transakcyjne, znikające tarcia darowują nam tylko inną formę biurokracji, kodowaną jako zgodność protokołów. To wciąż biurokracja, tyle że w warstwie semantycznej i maszynowej. Nie widzimy jej, ale płacimy za nią kapitałem uwagi. Druga krytyka utrzymuje, że wzrost regulacji jest racjonalną odpowiedzią na nowe ryzyka. Odpowiadam: dokładnie tak, i właśnie dlatego moja teza nie jest oceną moralną, lecz opisem mechanizmu. Trzecia krytyka powołuje się na ewolucję od reguł szczeg

Cyfryzacja napędza biurokratyczny rozrost

Centryzm w tej materii ma słabość do pozornych kompromisów, sugerując, że wystarczy cyfryzować, aby pozbyć się sterty papierów. To niebezpieczna iluzja. Cyfryzacja, która nie narusza samej funkcji władzy interpretacyjnej, jedynie przyspiesza utrwalanie starych hierarchii. Formularz staje się interfejsem, fizyczna kolejka zamienia się w wirtualną, a audyt staje się natychmiastowy i przez to wszechobecny. Apologeci automatyzacji twierdzą, że algorytm usuwa ludzką arbitralność. W praktyce jedynie przenosi ją w inne, mniej widoczne miejsce: w zacisze gabinetów, gdzie wybiera się cechy i ustala progi. Wprowadza arbitralność bez widocznej twarzy. Jeżeli chcemy ocalić sens automatyzacji, musimy domagać się jawności jej kryteriów i prawa do odwołania w języku zrozumiałym dla człowieka. Inaczej cyfrowa biurokracja będzie okrutniejsza od papierowej, bo z kodem się nie negocjuje.

Prostota substancjalna: radykalne cięcie przepisów

Jeżeli pragniemy nie tylko krytykować, lecz także konstruować, musimy przyjąć trzy zasady. Po pierwsze, reguły muszą mówić językiem warunków brzegowych, które wyznaczają pole swobody, zamiast wypełniać je gęstą siatką instrukcji. Po drugie, muszą wygasać z upływem czasu dzięki automatycznemu mechanizmowi przeglądu, ponieważ żyją w świecie, który zmienia się szybciej niż legislator. Po trzecie, muszą zawierać wewnętrzny mechanizm obronny przed rozrostem: rachunek redukcji, w którym każde nowe

postanowienie eliminuje co najmniej jeden istniejący obowiązek. Tę architekturę nazywam prostotą substancjalną. Nie jest to estetyczny minimalizm, lecz rygor projektowy, który przeciwstawia się audytokracji przez świadome ograniczanie liczby operatorów interpretacji. Trzeba jednak uczciwie dodać, że taka prostota wymaga silnych instytucji i kultury zaufania. W przeciwnym razie próżnię po detalicznych instrukcjach natychmiast wypełni arbitralność. Utopia regulaminów nie znosi bowiem pustki. Jej duszą jest przeliczalność.

Przepisy gasnące leczą sklerozę regulacyjną

Przepisy wygasające w medycynie działają jak przeciwciała na nowotwór regulacji. Każda procedura kliniczna otrzymuje termin ważności, którego upływ wymusza obowiązkową, interdyscyplinarną konsultację. Jeżeli dowody naukowe pozostają aktualne, procedurę odnawia się w formie zwięźlejszej i jaśniejszej, gdyż każde odnowienie musi usunąć co najmniej jedną trzecią biurokratycznego balastu. Gdy dowody się zmieniają, procedura podlega modyfikacji. Kiedy zaś dowodów brakuje, procedura po prostu wygasa, a ciężar decyzji wraca tam, gdzie jego miejsce – do konsylium lekarskiego. W ten sposób wygasające prawo ratuje żywą praktykę przed sklerozą procedur, a martwe strefy bezrefleksyjnego nawyku kurczą się, bo nikt nie traktuje już dokumentu jak tablicy wykutej na wieczność.

Audyty losowe w szpitalu przypominają wyrywkowe przeglądy sumienia. Zamiast totalnej kontroli, która uczy jedynie sztuki pozorów, stosujemy nadzór nieprzewidywalny, lecz wnikliwy. Co tydzień algorytm losuje zbiór przypadków do pełnej analizy przez zewnętrzny zespół kliniczny i etyczny, który ocenia nie tylko zgodność z procedurą, ale przede wszystkim jej zasadność. Lekarze przestają więc dekorować dokumentację, a zaczynają argumentować swoje decyzje. W tym modelu formularz nie jest już pałką nadzorcy, lecz staje się kroniką myślenia. David Graeber, którego cytuję tu z pamięci, ujął to celnie niczym skalpel: „policjanci to biurokraci z bronią”. Jeżeli nie chcemy, by lekarze stali się biurokratami z receptą, musimy dać im narzędzia wymuszające myślenie, a nie tylko symulowanie zgodności.

W finansach prostota substancjalna musi przełamać fetysz zgodności, który rodzi jedynie teatr pozorów. Pierwsza zasada głosi, że dowód minimum koniecznego jest cenniejszy od dowodu totalnego. Weryfikacja tożsamości klienta odbywa się raz, ale za to głęboko, tworząc nienaruszalny rejestr; reszta życia produktu finansowego polega na monitorowaniu anomalii, a nie na cyklicznym odtwarzaniu tych samych, jałowych czynności. Druga zasada odwraca logikę papierologii: formularze mają być generowane z procesu, a nie narzucane procesowi. Zamiast kazać ludziom wpisywać dane do kwestionariuszy, system gromadzi je w toku realnej transakcji, a sam kwestionariusz staje się jedynie wtórnym artefaktem. Trzecia zasada nakazuje wyjaśniać ryzyko, a nie tylko je wyceniać. Każda odmowa kredytu czy istotna zmiana warunków musi być

dla klienta zrozumiałą narracją przyczynową. Znika czarna skrzynka algorytmu, a pojawia się relacja, w której obywatel widzi, że nie przegrał z tajemnicą, ale z argumentem.

Przepisy wygasające w finansach przybierają formę regulacyjnej sezonowości. Modele ryzyka i matryce zgodności wygasają co dwadzieścia cztery miesiące, a w sytuacjach kryzysowych nawet szybciej. Ich odnowienie wymaga nie tylko aktualizacji parametrów, ale także selekcji negatywnej, czyli usunięcia wskaźników, które nie wnoszą już żadnej wartości wyjaśniającej. W ten sposób hamuje się rozrost bezużytecznych indeksów, a w ich miejsce pojawia się dyscyplina epistemiczna. Martwe strefy wyobraźni kurczą się, bo pracownicy czują, że w ich pracy myślenie jest premiowane, a nie karane. Audyty losowe w bankowości całkowicie przestawiają bodźce. Zamiast codziennej, drobiazgowej inspekcji każdego kliknięcia, losuje się próbki transakcji do mikroskopowej analizy, a następnie publikuje anonimowe raporty

Audyty losowe: nieprecyzyjność dyscyplinuje kadry

Audyty losowe w szpitalu działają jak wyrywkowe przeglądy sumienia. Zamiast totalnej kontroli, która uczy jedynie pozorów, wprowadzają mechanizm nieprzewidywalny i głęboki. Co tydzień algorytm losuje pakiet przypadków do pełnej analizy przez zewnętrzny zespół kliniczny i etyczny, który ocenia nie tylko formalną zgodność, lecz przede wszystkim merytoryczną zasadność podjętych działań. W takich warunkach lekarze przestają dekorować dokumentację, a zaczynają argumentować swoje decyzje. Formularz przestaje być pałką do wymuszania posłuszeństwa, a staje się kroniką myślenia. Cytuję tu z pamięci Graebera, ponieważ jego zdanie jest jak skalpel: policjanci to biurokraci z bronią. Jeśli nie chcemy, aby lekarze stali się biurokratami z receptą, musimy zapewnić im narzędzia, które wymuszają myślenie, a nie tylko symulują zgodność.

W finansach architektura prostoty substancjalnej musi przezwyciężyć fetysz zgodności, który rodzi jedynie teatr compliance. Pierwsza zasada jest prosta: dowód minimum koniecznego jest ważniejszy niż dowód totalny. Weryfikacja tożsamości klienta odbywa się raz, lecz za to dogłębnie, w trybie nienaruszalnego rejestru. Reszta cyklu życia produktu polega na monitorowaniu anomalii, a nie na cyklicznym powtarzaniu tych samych, jałowych czynności. Druga zasada odwraca logikę biurokracji: formularze są generowane z procesu, a nie dla procesu. Zamiast wymagać wpisywania danych do kwestionariuszy, system gromadzi je w toku realnej transakcji, a kwestionariusz powstaje jako artefakt wtórny. Trzecia zasada głosi, że ryzyko należy wyjaśniać, a nie tylko wyceniać. Każda odmowa kredytu i każda istotna zmiana warunków muszą być przedstawione klientowi jako zrozumiała narracja przyczynowa. Znika czarna skrzynka algorytmu, a pojawia się relacja, w której obywatel widzi, że nie przegrał z tajemnicą, lecz z argumentem.

Przepisy wygasające w finansach wprowadzają logikę sezonowości. Modele ryzyka i matryce zgodności wygasają co dwadzieścia cztery miesiące, a w sytuacjach kryzysowych nawet częściej. Ich odnowienie wymaga nie tylko aktualizacji parametrów, ale także selekcji negatywnej, czyli usunięcia wskaźników, które

nie wnoszą już żadnej wartości wyjaśniającej. W ten sposób znika patologiczny rozrost indeksów, a pojawia się dyscyplina epistemiczna. Martwe strefy wyobraźni kurczą się, ponieważ pracownicy czują, że w ich pracy myślenie jest premiowane, a nie karane. Audyty losowe w bankowości całkowicie zmieniają system bodźców. Zamiast codziennej, drobiazgowej inspekcji każdego kliknięcia, losuje się próbki transakcji do mikroskopowej analizy, a następnie publikuje anonimowe raporty o błędach i ich rozwiązaniach. Kultura organizacyjna uczy się na potknięciach, a nie na strachu. W modelu totalnej kontroli powstaje sztuka obrony, która przypomina teatr; w modelu losowym rodzi się sztuka rozumienia przyczyn.

Szkoła musi odzyskać prymat sensu nad wskaźnikiem. Zamiast mnożyć narzędzia ewaluacji, wprowadzamy zasadę trójstopniowego świadectwa: opis celów rozwojowych ucznia w zrozumiałym języku, syntetyczną informację o postępie w trzech sferach – poznania, praktyki moralnej i estetyki – oraz konkretny plan współodpowiedzialności domu i szkoły. Znika fetysz punktów, pojawia się mapa rozwoju. Nauczyciel staje się interpretatorem, a nie księgowym. Uczeń staje się osobą, a nie wektorem w teście. Przepisy wygasające w oświacie przerywają

Medycyna i finanse: procedury wypierają profesjonalizm

Prostota substancjalna w medycynie zaczyna się od redefinicji jej celu. Zdrowie nie jest bowiem sumą wskaźników w tabeli, lecz zdolnością do prowadzenia sensownego życia w granicach, które dla konkretnej osoby są możliwe. Kiedy cel zdefiniujemy w ten sposób, przepis nie może już redukować lekarza do roli operatora formularza, lecz musi uczynić z niego odpowiedzialnego interpretatora ludzkiego losu. W praktyce oznacza to trzy fundamentalne ruchy. Po pierwsze, konsolidację dokumentacji w jeden spójny rejestr epizodu chorobowego, gdzie każdy wpis pełni jedną, klarowną funkcję kliniczną i prawną, bez asekuracyjnej nowomowy. Po drugie, wprowadzenie zasady krótkiego uzasadnienia materialnego: przy każdej decyzji odstępującej od protokołu lekarz zapisuje trzy zdania o jej przyczynach i dobru pacjenta. Wreszcie, ustanowienie prawa pacjenta do narracji – krótkiego oświadczenia w jego własnym języku, które staje się integralną częścią dokumentacji i musi być brane pod uwagę przy rozstrzyganiu sporów. To wszystko może wydłużyć procedurę o minutę, ale skraca ją o całe tygodnie. Znika aura nieludzkiego monologu, a powraca sens.

Przepisy gasnące w czasie to medyczne przeciwciała wobec chłoniaka regulacji. Każda procedura kliniczna otrzymuje datę utraty mocy, która automatycznie uruchamia obowiązkową konsultację interdyscyplinarną. Jeżeli dowody naukowe pozostają aktualne, procedura zostaje odnowiona, ale w postaci krótszej i jaśniejszej, gdyż każde odnowienie musi usunąć co najmniej jedną trzecią biurokratycznego nadmiaru. Jeżeli dowody się zmieniły, procedura jest modyfikowana. Jeżeli zaś dowodów brakuje, procedura po prostu wygasa, a ciężar

rozstrzygania przejmuje konsylium. W tym mechanizmie gasnące prawo ratuje żywą praktykę przed sklerozą procedur. Martwe strefy kurczą się, bo nikt nie traktuje już dokumentu jak tablicy wykutej na wieczność.

Audyty losowe w szpitalu działają jak wyrywkowe przeglądy sumienia. Zamiast totalnej kontroli, która uczy jedynie pozorów i sztuki kamuflażu, stosujemy kontrolę nieprzewidywalną, lecz dogłębną. Co tydzień algorytm losuje pakiety przypadków do pełnej analizy przez zewnętrzny zespół kliniczny i etyczny, oceniający nie tylko zgodność z procedurą, ale przede wszystkim jej zasadność. Lekarze przestają dekorować dokumentację, a zaczynają argumentować swoje decyzje. W tym modelu formularz nie jest pałką nadzorcy, lecz kroniką myślenia. David Graeber pisał, że policjanci to biurokraci z bronią. Jeśli nie chcemy, by lekarze stali się biurokratami z receptą, musimy dać im narzędzia, które wymuszają myślenie, a nie tylko symulują zgodność.

W finansach prostota substancjalna musi przezwyciężyć fetysz zgodności, który rodzi jedynie jałowy teatr compliance. Pierwsza zasada brzmi: dowód minimum koniecznego jest ważniejszy niż dowód totalny. Weryfikacja tożsamości klienta odbywa się raz, ale za to dogłębnie, w trybie nienaruszalnego rejestru. Reszta cyklu życia produktu finansowego polega na monitorowaniu anomalii, a nie na cyklicznym odtwarzaniu tych samych, rytualnych czynności. Druga zasada: formularze są generowane z procesu, a nie do procesu. Zamiast kazać ludziom wpisywać dane do kwestionariuszy, system gromadzi je w toku realnej transakcji, a kwestionariusz powstaje jako artefakt wtórny. Trzecia zasada: ryzyko należy wyjaśniać, a nie tylko wyceniać. Każda odmowa kredytu i każda istotna zmiana warunków musi być poparta zrozumiałą dla klienta narracją przyczynową

Prawo do niewiedzy: strukturalna przewaga władzy

Dyrektor inwestycyjny kreśli pejzaż, w którym nie ma już prostych produktów. Są za to konstrukcje obwarowane tysiącprocentową zgodnością – i nie jest to czcza hiperbola, skoro w jego zespole pracuje więcej osób odpowiedzialnych za zapewnianie zgodności niż za projektowanie. Nie żałuje tego, bowiem gdy nadchodzi kryzys, właściwa dokumentacja staje się jego tarczą. Prawniczka z instytucji publicznej kontruje z obawą, że wznosimy jedynie katedry formy; gdy prosi o jedną rzecz mniej, w odpowiedzi zawsze otrzymuje inną rzecz więcej. Gdzieś na innym froncie technolog medyczny zadaje sobie pytanie, ile z jego pracy jest ratowaniem pacjenta, a ile ratowaniem systemu przed gniewem rodziny pacjenta. Z tych głosów wyłania się teoria. Władza uprzywilejowanej niewiedzy działa tym skuteczniej, im bardziej jest przezroczysta. Nie czuje się władzą. Czuje się profesjonalizmem.

Technologia poetycka vs. biurokratyczna standaryzacja

David Graeber odważył się postawić pytanie dziecka: dlaczego wciąż nie mamy latających samochodów? Odpowiedź nie dotyczy techniki, lecz polityki. Kiedy innowacja staje się instrumentem egzekwowania procedur, jej cele przesuwają się z poetyckich marzeń na platformy administracyjne. Zamiast ryzykować niepewny efekt, bezpieczniej jest udoskonalać środowiska raportowania. W ten sposób sztuczna inteligencja, zamiast być motorem odkryć, staje się narzędziem sztucznej zgodności.

Wielkie modele językowe, zamiast czynić świat mniej „papierowym", tworzą doskonały papier bez papieru. Nie ma w tym cynizmu, jest tylko chłodna logika nowoczesnych mechanizmów. Skoro żelazne prawo liberalizmu działa, jego wykonawcy postępują w pełni racjonalnie: eksternalizują ryzyko, budują kolejne progi ostrożności, projektują drobiazgowe ścieżki audytu. To wszystko działa. Jednocześnie zamyka się okno dla utopii poetyckich, które do życia potrzebują nadwyżki wyobraźni, czasu i – co kluczowe – społecznego przyzwolenia na porażkę.

Zarządzanie ryzykiem: biurokracja uderza w godność

Najdotkliwsza scena biurokratyczna rozgrywa się w ciszy. Człowiek proszący o zasiłek musi przetłumaczyć swoje cierpienie na język, który maszyna administracyjna jest w stanie przetrawić. W tej translacji ulatuje sens, a jego miejsce zajmuje obcość. Godność jest zasobem, który można zużyć. Utopia regulaminów pozostaje ślepa na to zużycie, gdyż jej jedyną walutą jest sprawiedliwość formalna, nie zaś ekonomia afektów. Właśnie dlatego musimy wprowadzić do projektowania instytucji kryterium oszczędzania godności. To nie jest poetycka metafora, lecz twardy warunek skuteczności polityk publicznych. Człowiek, który przy okienku zostawił zbyt wiele godności, nie obdarzy państwa zaufaniem. A państwo bez zaufania obywateli powoli stygnie, by w końcu skostnieć.

Jak zatem zasypać te martwe strefy wyobraźni w instytucjach? Jedynym sposobem jest wprowadzenie procedur, które wymuszają rozmowę o sensie, a nie tylko o zgodności z paragrafem. Nazywam to rozprawą minimalnej interpretacji. W każdej sprawie o ponadprzeciętnej złożoności obywatel zyskuje prawo do krótkiego, nietechnicznego uzasadnienia, które odnosi jego indywidualną sytuację do nadrzędnego celu przepisu. Ten prosty mechanizm przerywa automatyzm i wprowadza obowiązek myślenia. Wymaga to oczywiście szkoleń i czasu, lecz w zamian redukuje liczbę odwołań i późniejszych roszczeń. Wyobraźnia wraca jako część reguły, nie jako bunt przeciwko regule.

To prowadzi nas do swoistego minitraktatu o technologii poetyckiej w nowoczesnej instytucji. Wyobraźmy sobie, że wielkie projekty publiczne zaczynamy definiować przez ich cele etyczne, a nie wskaźniki techniczne. Zdrowie jako zdolność do prowadzenia sensownego życia. Edukację jako sztukę rozumnego

sporu. Transport jako narzędzie skracania egzystencjalnych dystansów. Taka reorientacja nie znosi wskaźników, lecz radykalnie zmienia ich hierarchię. Wówczas sztuczna inteligencja stałaby się nie tyle narzędziem kontroli, ile sposobem na odejmowanie człowiekowi pracy pozbawionej sensu. Niech żartem naszego stulecia stanie się program do znoszenia formularzy, a nie tylko do ich cyfryzacji. Niech każde ministerstwo co roku unieważnia jedną dziesiątą przepisów, które nie tworzą ani wartości, ani bezpieczeństwa. Niech audyty odbywają się na zasadzie losowania, a nie totalnej inwigilacji. Te trzy kroki zmienią mentalność szybciej niż tysiąc stron kolejnego strategicznego planu.

Życie zbiorowe poza żelaznym prawem liberalizmu

Nie proponuję prostej rewolucji przeciwko regułom. Proponuję coś znacznie trudniejszego: zmianę kierunku podróży, od reguły z powrotem do człowieka. Utopia regulaminów zrodziła się przecież z panicznego lęku przed arbitralnością, więc aby uprościć przepisy, musimy dać ludziom pewność, że samowola nie powróci. Trzeba zbudować kulturę odpowiedzialności, która nie jest paraliżującym strachem przed karą, lecz dumą z roztropnego działania. Musimy obronić prawo przed fetyszyzacją formy, a wolność przed fetyszyzacją improwizacji. Dopiero wtedy biurokracja będzie mogła trwać, nie dusząc. Stanie się narzędziem, a nie losem. Rytuałem pacyfikacji przemocy, a nie maszyną do jej ukrywania.

Zacznijmy od preludium klinicznego, czyli trzech diagnoz tej samej choroby. W gabinecie lekarz pochyla się nad monitorem, pielęgniarka nad tabletem, a pacjent nad własnym strachem. W banku doradca wpatruje się w ekran, klient w stopę procentową, a regulator w krzywą ryzyka. W klasie nauczyciel interpretuje siatkę godzin, uczeń siatkę sensu, a system siatkę wskaźników. Trzy różne sceny, ta sama etiologia: żelazne prawo liberalizmu wywołało hiperplazję formularzy. Miała ona wyleczyć arbitralność, a spowodowała wtórne powikłania w postaci martwych stref wyobraźni. Teraz trzeba operować. Operacja ma trzy nazwy: prostota substancjalna, przepisy gasnące i audyt losowy. To nie są puste hasła. To jest chirurgia reguł.

W ochronie zdrowia konstrukcja prostoty substancjalnej zaczyna się od redefinicji celu. Zdrowie to nie suma wskaźników, lecz zdolność do prowadzenia sensownego życia w granicach, jakie są możliwe dla konkretnej osoby. Jeśli tak zdefiniujemy cel, przepis nie może sprowadzać lekarza do roli operatora formularza; musi czynić z niego odpowiedzialnego interpretatora. W praktyce oznacza to trzy konkretne ruchy. Po pierwsze, konsolidację dokumentacji do jednego rejestru epizodu chorobowego, gdzie każdy wpis pełni jedną funkcję kliniczną i jedną funkcję odpowiedzialności, bez asekuranckiego żargonu. Po drugie, wprowadzenie zasady krótkiego uzasadnienia materialnego: przy każdej decyzji odbiegającej od protokołu lekarz zapisuje trzy zdania o jej przyczynach i dobru pacjenta. Po trzecie, ustanowienie prawa pacjenta do narracji, czyli krótkiego oświadczenia w jego własnym języku, które staje się częścią dokumentacji i musi być brane pod

uwagę przy rozstrzyganiu sporów. To wszystko może wydłużyć minutę, ale skraca całe tygodnie. Znika aura nieludzkiego monologu. Powraca sens.

Przepisy gasnące w medycynie działają jak przeciwciała na chłoniaka regulacji. Każda procedura kliniczna otrzymuje datę ważności, której upływ uruchamia obowiązkową konsultację interdyscyplinarną. Jeśli dowody naukowe pozostają aktualne, procedura jest odnawiana, ale w formie krótszej i jaśniejszej, bo każde odnowienie musi usunąć co najmniej jedną trzecią biurokratycznego nadmiaru. Jeśli dowody się zmieniły, procedura jest modyfikowana. Jeśli dowodów nie ma, procedura wygasa, a ciężar decyzji przejmuje konsylium. W tym mechanizmie gasnące prawo ratuje żywą praktykę przed sklerozą. Martwe strefy kurczą się, bo nikt już nie traktuje dokumentu jak tablicy wykutej na wieczność.

Audyty losowe w szpitalu są jak wyrywkowe przeglądy sumienia. Zamiast totalnej kontroli, która uczy jedynie pozorów, stosujemy kontrolę nieprzewidywalną, ale za to dogłębną. Co tydzień algorytm losuje paczki przypad

> Czy zatem jesteśmy skazani na wieczne utrwalanie skostniałych struktur? A może, paradoksalnie, to właśnie w pozornym chaosie twórczej destrukcji regulaminów kryje się szansa na odzyskanie utraconej elastyczności? Być może prawdziwa wolność nie leży w braku reguł, lecz w odważnym akcie ich ciągłego kwestionowania i adaptacji.

Inspiracje

[1] **"The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy"** David Graeber

2015 | Melville House

David Graeber (1961-2020) był amerykańskim antropologiem, aktywistą anarchistycznym i pisarzem, znanym z badań nad antropologią ekonomiczną i społeczną oraz z roli w ruchu Occupy Wall Street. Do jego najważniejszych dzieł należą: **Dług: Pierwsze 5000 lat** i **Praca bez sensu**. Wykładał w LSE.

David Graeber *(1961-2020) was an American anthropologist, anarchist activist, and author, known for his work in economic and social anthropology, and his role in the Occupy Wall Street movement. Notable works include* ***Debt: The First 5,000 Years*** *and* ***Bullshit Jobs****. He taught at LSE.*

London School of Economics (formerly)

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

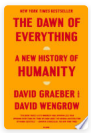


[1] **"Debt: The First 5000 Years"**

David Graeber

2014 | Melville House | ISBN: 9781612194202

Google Scholar



[2] **"The Dawn of Everything: A New History of Humanity"**

David Graeber, David Wengrow

2021 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9780374721107

Google Scholar

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[3] **"The Bully's Pulpit"**

Artykuły naukowe

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[1] **"Toward an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams"**

D. Graeber

2001 | Palgrave

Google Scholar

[2] **"All economies are ultimately human economies"**

David Graeber

2021 | Journal of World-Systems Research

[3] **"Farewell to the 'childhood of man': ritual, seasonality, and the origins of inequality"**

David Wengrow, David Graeber

2015 | Journal of the Royal Anthropological Institute

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 9515bcc4-bca8-49b5-8d31-7d77ec0aadf3