NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/06/14/the-fifth-parameter-issue-006-representation-is-not-governance/.

PIĄTY PARAMETR: Numer 006: Reprezentacja to nie to samo co zarządzanie

Heather Grizzle · June 14, 2026

Representation matters, but it is not governance. Why a seat at the table does not deliver accountability in accessibility innovation.

Najczęstszy błąd w innowacyjności dostępności

Ruchy na rzecz dostępności od pokoleń walczą o reprezentację. Żądanie było zarówno proste, jak i doniosłe: nic o nas bez nas. Społeczności historycznie wykluczane z procesu podejmowania decyzji dążyły nie tylko do zajęcia miejsca przy stole, lecz do realnego wpływu na polityki, technologie i instytucje kształtujące ich życie. W przestrzeni dostępności to dążenie pozostaje dziś równie aktualne, jak dekady temu. Osoby Głuche zasługują na reprezentację w rozmowach o dostępie do języka. Osoby z niepełnosprawnościami zasługują na reprezentację w dyskusjach o polityce dotyczącej niepełnosprawności. Społeczności dotknięte skutkami technologii zasługują na reprezentację w decyzjach dotyczących jej projektowania i wdrażania. Gdzieś jednak po drodze pojawiło się subtelne, lecz brzemienne w skutkach nieporozumienie. Reprezentacja, choć konieczna, coraz częściej jest mylona z zarządzaniem.

Różnica może wydawać się akademicka, lecz jej konsekwencje są bardzo praktyczne. Reprezentacja odpowiada na pytanie, kto jest obecny. Zarządzanie odpowiada na pytanie, kto ponosi odpowiedzialność. Reprezentacja dotyczy uczestnictwa. Zarządzanie dotyczy nadzoru. Reprezentacja wprowadza perspektywy, które w innym wypadku mogłyby zostać pominięte. Zarządzanie ustanawia struktury, dzięki którym decyzje są oceniane, kwestionowane, monitorowane i korygowane. Te dwa pojęcia są ze sobą powiązane, ale nie są tożsame. System może być reprezentatywny, a jednocześnie źle zarządzany. Technologia może uwzględniać głos społeczności, a mimo to brakować jej przejrzystości. Organizacja może być autentyczna kulturowo, działając bez realnych mechanizmów odpowiedzialności.

To pomieszanie pojęć jest szczególnie widoczne w okresach zmian technologicznych. Nowe technologie dostępności często dążą do legitymizacji poprzez reprezentację. Powoływane są rady doradcze. Konsultowani są członkowie społeczności. Osoby z doświadczeniem życiowym są rekrutowane na stanowiska kierownicze. Te działania są zasadniczo pozytywne i często były długo oczekiwane. Problem pojawia się wtedy, gdy ich istnienie staje się punktem końcowym, a nie początkiem procesu zarządzania. Reprezentacja staje się dowodem na to, że kwestie zarządzania zostały już rozwiązane. Pytania dotyczące nadzoru, zarządzania ryzykiem, przejrzystości, konfliktów interesów, standardów zamówień i odpowiedzialności są traktowane jako mniej pilne, ponieważ wydaje się, że przy stole zasiadają właściwe osoby.

Takie założenia błędnie pojmują cel zarządzania. Zarządzanie istnieje właśnie dlatego, że dobre intencje nie wystarczają. W historii awarie instytucjonalne rzadko wynikały z braku uczciwości u wszystkich uczestników. Częściej wynikały z systemów pozbawionych odpowiednich zabezpieczeń, mechanizmów kontroli czy możliwości korekty. Społeczności obdarzają zaufaniem liderów. Organizacje obdarzają zaufaniem ekspertów. Rządy obdarzają zaufaniem wykonawców. Jednak samo zaufanie nie eliminuje możliwości błędu. Zarządzanie istnieje, ponieważ nawet osoby o dobrych intencjach mogą podejmować błędne decyzje, przeoczać ryzyka lub ulegać wpływom, które nie są od razu widoczne.

Sektor dostępności nie jest odporny na te realia. Można wręcz powiedzieć, że jest na nie szczególnie podatny. Praca na rzecz dostępności jest często nakierowana na misję. Jej uczestnicy zwykle podzielają szczere pragnienie poprawy sytuacji populacji historycznie zaniedbywanych. Takie zaangażowanie zasługuje na uznanie. Jednak środowiska nastawione na misję mogą tworzyć własne martwe punkty. Wspólne wartości mogą osłabiać sceptycyzm. Relacje ze społecznością mogą zniechęcać do zadawania trudnych pytań. Krytyka może być odbierana jako sprzeciw, a nie jako dociekanie. Z czasem organizacje mogą zacząć traktować reputację jako dowód odpowiedzialności. Zaufanie staje się czymś zakładanym z góry, a nie stale zdobywanym na nowo.

Sztuczna inteligencja potęguje te wyzwania. W miarę jak technologie dostępności stają się coraz bardziej zaawansowane, instytucje odczuwają rosnącą presję, by wdrażać rozwiązania obiecujące efektywność, skalowalność i innowacyjność. Dostawcy dążą do legitymizacji.

> Zaufanie powinno wzmacniać nadzór, a nie go zastępować.



Rządy dążą do modernizacji. Organizacje społecznościowe dążą do wywierania wpływu na powstające systemy. W takim otoczeniu reprezentacja często staje się widocznym i atrakcyjnym sygnałem wiarygodności. Technologia powiązana z udziałem społeczności wydaje się bezpieczniejsza. Projekt angażujący szanowanych rzeczników wydaje się bardziej wiarygodny. Żaden z tych wskaźników nie odpowiada jednak na najważniejsze pytania dotyczące zarządzania. Kto ponosi odpowiedzialność, gdy dochodzi do szkody? Jakie mechanizmy nadzoru istnieją? Jak identyfikuje się i ogranicza ryzyko? Jakie standardy decydują o gotowości do wdrożenia? W jaki sposób informuje się dotknięte społeczności, gdy systemy zawodzą?

Te pytania często otrzymują mniej uwagi niż dyskusje o reprezentacji, ponieważ są mniej widoczne. Zarządzanie rzadko wzbudza entuzjazm. Ramy nadzoru nie inspirują przemówień konferencyjnych. Standardy zamówień nie przyciągają nagłówków. Mechanizmy odpowiedzialności są często postrzegane jako administracyjne, a nie przełomowe. Jednak to zarządzanie decyduje o tym, czy innowacje wciąż zasługują na pokładane w nich zaufanie. System reprezentatywny bez odpowiedzialności może popaść w samozadowolenie. System innowacyjny bez nadzoru może stać się szkodliwy. System cieszący się zaufaniem bez przejrzystości może stać się podatny na nadużycia.

Wyzwaniem stojącym przed innowacjami w dziedzinie dostępności nie jest więc to, czy reprezentacja ma znaczenie. Ma. Wyzwaniem jest to, czy od reprezentacji oczekuje się wykonywania zadań, do których nigdy nie była przeznaczona. Reprezentacja nie może zastąpić nadzoru. Reprezentacja nie może zastąpić przejrzystości. Reprezentacja nie może zastąpić odpowiedzialności. Społeczności zasługują na liderów rozumiejących ich doświadczenia, ale zasługują też na instytucje zdolne do niezależnej oceny decyzji podejmowanych przez tych liderów. Zaufanie powinno wzmacniać zarządzanie, a nie je zastępować.

Przyszłość dostępności będzie najprawdopodobniej zależała od naszej zdolności do jednoczesnego utrzymania obu tych idei. Społeczności muszą być reprezentowane. Społeczności muszą być też chronione przez struktury zarządzania, które pozostają skuteczne niezależnie od tego, kto zajmuje stanowiska decyzyjne. Reprezentacja zapewnia, że głosy są słyszane. Zarządzanie zapewnia, że władza pozostaje odpowiedzialna. Jedno bez drugiego tworzy niepełny system.

To być może najważniejsza lekcja płynąca z innowacji w dziedzinie dostępności w epoce sztucznej inteligencji. Pytanie nie brzmi już, czy społeczności mają miejsce przy stole. Pytanie brzmi, czy sam stół został zaprojektowany tak, by zapewniać przejrzystość,

odpowiedzialność i rzetelne zarządzanie. Reprezentacja mówi nam, kto zabiera głos. Zarządzanie mówi nam, czy systemowi można zaufać, gdy nikt nie patrzy.

REPREZENTACJA I NADZÓR

Reprezentacja odpowiada na pytanie, kto jest obecny. Nadzór odpowiada na pytanie, kto ponosi odpowiedzialność.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

SUPPORT NCG

NCG does this work without vendor money, so our findings stay ours. If it has been useful to you, you can support NCG's independent work here. NCG is a for-profit company, not a charity. Contributions are not tax-deductible and buy no service or influence.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, June 14). PIĄTY PARAMETR: Numer 006: Reprezentacja to nie to samo co zarządzanie. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/06/14/the-fifth-parameter-issue-006-representation-is-not-governance/