This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/26/when-small-system-flaws-become-global-liabilities/.

# Architektura informacji jako nowy wymiar zarządzania: dlaczego przejrzystość organizacyjna zależy od obronnych systemów informacyjnych

Heather Grizzle · February 26, 2026

*Most organizations do not have a scandal problem. They have an information architecture problem, and AI has made it visible.*

**Spis treści**

1. Niepowodzenia w zakresie ładu organizacyjnego zaczynają się długo przed tym, zanim staną się publiczne
2. Architektura informacji stała się infrastrukturą ładu organizacyjnego
3. Sztuczna inteligencja ujawniła istniejący problem ładu organizacyjnego
4. Odporność ładu organizacyjnego jest zdolnością architektoniczną
5. Budowanie instytucji zdolnych wytrzymać ujawnienie

Najważniejszym wyzwaniem w zakresie ładu organizacyjnego w 2026 roku nie jest sama przejrzystość. Przejrzystość jest po prostu warunkiem, w jakim obecnie funkcjonują organizacje. Istotniejsze pytanie brzmi, czy instytucje dysponują systemami informacyjnymi zdolnymi przetrwać dogłębną kontrolę. Coraz częściej ład organizacyjny mierzy się nie tym, co organizacja mówi o sobie, lecz tym, czy jej informacje potwierdzają te twierdzenia podczas kontroli regulacyjnej, postępowania sądowego, weryfikacji przetargowej, dziennikarstwa śledczego czy postępowania publicznego.

Przez większość ostatnich kilku dekad programy ładu organizacyjnego koncentrowały się na opracowywaniu polityk, dokumentowaniu procedur, wdrażaniu ram zgodności oraz prowadzeniu dokumentacji mającej wykazać staranność organizacji. Działania te odzwierciedlały środowisko ładu organizacyjnego, w którym dokumentacja często sta-

nowiła wystarczający dowód, że organizacja sprawowała rozsądny nadzór. Oczekiwano, że polityki będą istnieć. Oczekiwano, że procedury będą spisane. Oczekiwano, że mechanizmy kontrolne będą udokumentowane. To, czy dokumenty te wiernie odzwierciedlały rzeczywistość operacyjną, badano zazwyczaj dopiero wtedy, gdy coś poszło nie tak.

To środowisko uległo zmianie. Regulatorzy, sądy, audytorzy, ubezpieczyciele, rady nadzorcze, inwestorzy, a coraz częściej także opinia publiczna oczekują od organizacji wykazania nie tylko, że polityki istnieją, lecz że funkcjonują one zgodnie z deklaracjami w codziennej działalności operacyjnej. Dokumentacja stała się punktem wyjścia, a nie zakończeniem procesu zarządzania. Wiarygodność instytucjonalna zależy dziś od jakości, integralności i identyfikowalności informacji wspierających decyzje organizacyjne.

Praktyczna konsekwencja tego jest znacząca. Kluczowe pytanie dotyczące ładu organizacyjnego nie brzmi już „Czy macie politykę?”. Brzmi ono: „Czy wasza organizacja może wykazać, na podstawie wiarygodnych informacji, że polityka działa zgodnie z zamierzeniem?”. Są to zasadniczo różne pytania. Pierwsze ocenia dokumentację. Drugie ocenia architekturę, która tworzy, zarządza i zachowuje wiedzę instytucjonalną.

## Niepowodzenia w zakresie ładu organizacyjnego zaczynają się długo przed tym, zanim staną się publiczne

Niepowodzenia w zakresie ładu organizacyjnego są często opisywane jako odosobnione skandale. Dyskusja publiczna koncentruje się zwykle na konkretnym ujawnieniu informacji, incydencie cyberbezpieczeństwa, niewłaściwie udostępnionym dokumencie lub ustaleniu regulacyjnym, co tworzy wrażenie, że pojedyncze zdarzenie wywołało niepowodzenie instytucjonalne. Późniejsze dochodzenia rzadko potwierdzają taką interpretację.

Częściej wysoce widoczne niepowodzenia stanowią moment, w którym lata narastających słabości w zakresie ładu organizacyjnego w końcu stają się niemożliwe do zignorowania. Opinia publiczna widzi ujawniony dokument. Regulatorzy badają dokumentację, która doprowadziła do jego powstania. Wewnętrzni śledczy odkrywają niespójne klasyfikacje, rozproszoną odpowiedzialność za dane, nieudokumentowane zmiany w przepływach pracy, sprzeczne praktyki retencji oraz historię decyzji, której nie można

odtworzyć z pewnością. To, co wygląda na odosobniony incydent, jest często pierwszym widocznym objawem znacznie głębszego problemu architektonicznego.

Przykłady różnią się w zależności od branży, ale leżący u ich podstaw wzorzec pozostaje zaskakująco spójny. Dokument zostaje udostępniony z niezredagowanymi informacjami wrażliwymi. Interfejs programowania aplikacji ujawnia informacje poza zamierzonym odbiorcą. Raporty wewnętrzne przeczą stwierdzeniom zawartym w publicznych ujawnieniach. Oświadczeń dostawców nie można pogodzić z dowodami operacyjnymi. Systemy sztucznej inteligencji generują rekomendacje, których nie da się powiązać ze zweryfikowanymi informacjami źródłowymi. Choć zdarzenia te wydają się niepowiązane, każde z nich odzwierciedla tę samą słabość instytucjonalną. Organizacja utraciła zaufanie do własnych informacji.

Organizacja utraciła zaufanie do własnych informacji.

Taka utrata zaufania rzadko wynika z tego, że jeden pracownik nie zastosował się do procedury. Rozwija się ona raczej stopniowo, w miarę jak organizacje się rozwijają, wdrażają nowe technologie, łączą działy, zlecają operacje na zewnątrz i nakładają nowe oczekiwania w zakresie ładu organizacyjnego na systemy informacyjne pierwotnie zaprojektowane do zupełnie innych celów. Standardy klasyfikacji ewoluują w sposób nierównomierny. Odpowiedzialność rozprasza się pomiędzy wiele jednostek biznesowych. Starsze aplikacje nadal działają obok nowoczesnych platform. Ręczne obejścia stopniowo zastępują formalne procesy. Z czasem informacje nadal przepływają przez całą organizację, lecz coraz mniej osób potrafi z pewnością wyjaśnić, jak się przemieszczają, dlaczego się zmieniają lub kto ostatecznie sprawuje nad nimi kontrolę.

Organizacje często odkrywają te warunki dopiero wtedy, gdy informacje muszą wytrzymać zewnętrzną kontrolę. Na tym etapie poprawienie pojedynczego dokumentu daje niewielkie uspokojenie, ponieważ pytanie przesunęło się od tego, czy popełniono jeden błąd, do tego, czy podobne słabości istnieją w całej instytucji.

## Architektura informacji stała się infrastrukturą ładu organizacyjnego

Architekturę informacji tradycyjnie rozumiano jako dyscyplinę techniczną odpowiedzialną za organizowanie informacji, strukturyzowanie repozytoriów i poprawę do-

stępności. Choć funkcje te pozostają istotne, nie oddają już one jej instytucjonalnego znaczenia. Architektura informacji stała się infrastrukturą ładu organizacyjnego, ponieważ każda istotna decyzja organizacyjna zależy ostatecznie od dokładnego przepływu informacji przez złożone systemy gromadzenia, klasyfikacji, przechowywania, autoryzacji, wyszukiwania i komunikacji.

Decyzje kadry kierowniczej opierają się na informacjach, które przeszły już przez liczne procesy techniczne i ludzkie, zanim dotarły do kierownictwa. Zgłoszenia regulacyjne zależą od dokumentacji operacyjnej zbieranej w wielu działach. Decyzje kadrowe uwzględniają akta osobowe, wytyczne dotyczące polityki, wymogi prawne, dokumentację dotyczącą dostosowań oraz coraz częściej rekomendacje algorytmiczne. Decyzje zakupowe opierają się na oświadczeniach dostawców, dokumentacji umownej, analizie finansowej oraz ocenach technicznych generowanych przez odrębne funkcje organizacyjne. Żadna z tych decyzji nie zapada niezależnie od architektury informacji. Są one jej produktami.

W rezultacie ładu organizacyjnego nie można już oddzielić od systemów odpowiedzialnych za tworzenie wiedzy instytucjonalnej. Organizacje, które nie potrafią wyjaśnić, skąd pochodzą informacje, jak zmieniają się w czasie, jak rozwiązywane są konflikty pomiędzy wersjami, kto autoryzuje modyfikacje ani jak zachowywane są zapisy, nie mogą w przekonujący sposób wykazać istnienia ładu organizacyjnego, niezależnie od tego, jak kompleksowe wydają się ich pisemne polityki.

Zaufanie instytucjonalne coraz bardziej zależy od tej zdolności. Interesariusze nie oceniają jedynie wniosków organizacyjnych. Oceniają podstawy dowodowe stojące za tymi wnioskami. Zaufanie powstaje wtedy, gdy instytucje mogą wykazać, że informacje pozostają kompletne, identyfikowalne, wewnętrznie spójne i możliwe do niezależnej weryfikacji przez cały cykl ich życia. Zaufanie zanika, gdy organizacje nie potrafią wyjaśnić własnych informacji.

## Sztuczna inteligencja ujawniła istniejący problem ładu organizacyjnego

Sztuczna inteligencja stosunkowo niewiele zmieniła w zakresie podstawowych zobowiązań związanych z ładem organizacyjnym. Organizacje zawsze były odpowiedzialne za jakość informacji wspierających istotne decyzje. To, co zmieniła sztuczna inteligen-

cja, to szybkość, skala i widoczność, z jaką słabości tej architektury informacji rozprzestrzeniają się w całym przedsiębiorstwie.

Informacje, które wcześniej przechodziły przez sekwencyjny przegląd prowadzony przez ludzi, obecnie przepływają nieprzerwanie przez zautomatyzowane procesy zdolne do generowania streszczeń, klasyfikacji, rekomendacji, prognoz i decyzji operacyjnych w ciągu kilku sekund. Zdolności te zapewniają wymierną wartość organizacyjną. Jednocześnie wzmacniają wady, które wcześniej pozostawały zlokalizowane.

> **JAK ROZPRZESTRZENIAJĄ SIĘ WADY**
>
> Słabe praktyki klasyfikacyjne stają się danymi szkoleniowymi. Niekompletne zapisy stają się danymi wejściowymi algorytmów. Sprzeczna dokumentacja staje się zautomatyzowanym wsparciem decyzyjnym. Słabe struktury ładu organizacyjnego stają się zautomatyzowanymi niepowodzeniami w zakresie ładu organizacyjnego.

Sztuczna inteligencja nie wymyśla tych słabości. Ujawnia je, zwiększając zależność organizacyjną od informacji, których integralność być może nigdy nie została w pełni zbadana. Systemy zaprojektowane do przyspieszania podejmowania decyzji nieuchronnie wzmacniają zarówno mocne, jak i słabe strony informacji wspierających te decyzje.

To rozróżnienie ma znaczenie, ponieważ wiele organizacji podchodzi do ładu w zakresie sztucznej inteligencji tak, jakby stanowił on zupełnie nowy obowiązek zgodności. W rzeczywistości odpowiedzialny ład nad sztuczną inteligencją zaczyna się od odpowiedzialnego ładu nad informacjami. Pytań dotyczących wyjaśnialności, odpowiedzialności, przejrzystości, uprzedzeń, walidacji i nadzoru ludzkiego nie można rozstrzygnąć niezależnie od architektury informacji, z której uczą się i na podstawie której działają systemy sztucznej inteligencji. Zanim organizacje ocenią jakość wyników algorytmicznych, muszą ocenić, czy leżące u ich podstaw informacje zasługują na zaufanie instytucjonalne. Jakość sztucznej inteligencji nigdy nie może przewyższyć jakości ładu organizacyjnego wspierającego informacje, które ona otrzymuje.

## Odporność ładu organizacyjnego jest zdolnością architektoniczną

Organizacje powszechnie reagują na niepowodzenia informacyjne poprzez działania naprawcze. Pisze się dodatkowe polityki. Powołuje się nowe komitety przeglądowe. Zakupuje się technologie. Rozszerza się obowiązkowe szkolenia. Zmienia się strategie komunikacji. Działania te często odpowiadają na bieżące obawy operacyjne, jednak pozostawiają strukturalne warunki odpowiedzialne za te obawy zasadniczo niezmienione.

Długoterminowa odporność wymaga innej perspektywy. Ładu organizacyjnego nie należy rozumieć jako zbioru odosobnionych działań na rzecz zgodności, lecz jako zaprojektowaną zdolność instytucjonalną wspieraną przez spójną architekturę informacji.

Ta praca zaczyna się od zadania pozornie prostych pytań:

- Skąd pochodzą informacje organizacyjne?
- Kto decyduje o sposobie ich klasyfikacji?
- Jak odrębne systemy informacyjne wymieniają się zapisami?
- Które procesy modyfikują wiedzę instytucjonalną?
- Które decyzje opierają się na tych zapisach?
- Czy organizacja może odtworzyć te decyzje po miesiącach lub latach, korzystając z kompletnych, wiarygodnych dowodów, a nie z pamięci instytucjonalnej?

Pytania te oceniają nie tylko zarządzanie informacją. Oceniają, czy sam ład organizacyjny może wytrzymać kontrolę.

Organizacje zdolne odpowiedzieć na te pytania posiadają coś coraz bardziej wartościowego. Posiadają odporność ładu organizacyjnego — instytucjonalną zdolność do wykazania, pod kontrolą regulacyjną, prawną, operacyjną lub publiczną, że istotne decyzje pozostają poparte kompletnymi, identyfikowalnymi i wiarygodnymi informacjami. Odporność ładu organizacyjnego nie jest zatem rezultatem osiąganym po kryzysie. Jest cechą architektoniczną rozwijaną na długo przed jego wystąpieniem.

## Budowanie instytucji zdolnych wytrzymać ujawnienie

W Novara Consulting Group podchodzimy do ładu organizacyjnego jako do ćwiczenia w projektowaniu systemów instytucjonalnych, a nie jako do tworzenia dokumentów. Polityki pozostają ważne, lecz same polityki nie ustanawiają odpowiedzialności. Odpowiedzialność wyłania się z architektur informacji zdolnych wykazać, w jaki sposób decyzje instytucjonalne są podejmowane, wspierane, oceniane i zachowywane w czasie.

Nasza praca koncentruje się na wzmacnianiu tych podstawowych systemów poprzez mapowanie architektury informacji, analizę pochodzenia danych, dostosowanie mechanizmów kontroli ładu organizacyjnego, integrację ładu nad sztuczną inteligencją (AI), protokoły identyfikowalności, ocenę ryzyka operacyjnego oraz koordynację międzyfunkcyjną obejmującą dział prawny, dział zgodności, dział kadr, dział informatyki, operacje, kierownictwo wykonawcze i zarządzanie ryzykiem. Celem nie jest jedynie zgodność z przepisami. Jest nim pomoc organizacjom w opracowywaniu systemów ładu organizacyjnego zdolnych podtrzymywać zaufanie instytucjonalne w warunkach ciągłej kontroli.

Żadna organizacja nie może zapobiec każdemu dochodzeniu, audytowi, wnioskowi o ujawnienie informacji ani wyzwaniu prawnemu. Żadna instytucja nie może też przewidzieć każdej zmiany technologicznej, która przekształci jej środowisko informacyjne. Organizacje mogą jednak określić, czy systemy wspierające ich decyzje zostały celowo zaprojektowane tak, by pozostać spójne, przejrzyste i wiarygodne, gdy są badane przez innych.

To rozróżnienie coraz bardziej odróżnia instytucje odporne od podatnych na zagrożenia. Organizacje, które będą przewodzić w nadchodzącej dekadzie, niekoniecznie będą tymi, które napotykają najmniej wyzwań w zakresie ładu organizacyjnego. Będą to te, których architektury informacji pozwalają zbadać, zrozumieć i rozwiązać te wyzwania z pewnością, ponieważ leżące u ich podstaw dowody pozostają kompletne, wiarygodne i nienaruszone.

Ład organizacyjny nie jest już mierzony polityką, jaką publikuje organizacja. Jest mierzony tym, czy instytucja potrafi udowodnić, poprzez architekturę własnych informacji, że polityki te rzeczywiście kierują decyzjami podejmowanymi w praktyce.

**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.

---

## Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, February 26). Architektura informacji jako nowy wymiar zarządzania: dlaczego przejrzystość organizacyjna zależy od obronnych systemów informacyjnych. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/02/26/when-small-system-flaws-become-global-liabilities/