

# Sprzężenia zwrotne w zarządzaniu Watykanem

Skąd Papież bierze informacje?

Tomasz Włodarczyk

2025-08-11

## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>1</b>
<b>Przykłady sprzężeń</b>	<b>2</b>
<b>Tło historyczne</b>	<b>2</b>
Tradycyjny proces decyzyjny . . . . .	2
Współczesne presja . . . . .	3
<b>Jakie mamy pętle</b>	<b>3</b>
Prędkość vs głębia analizy . . . . .	3
Innowacja vs ciągłość . . . . .	4
<b>Podsumowanie</b>	<b>4</b>

## Wprowadzenie

Jak to się dzieje, że papież zamknięty w Watykanie, wie że na Haiti było trzęsienie ziemi? Z telewizji? A co jak nie ma czasu? Jak pomaga poszkodowanym? Wchodzi na swoje konto i przelewa? Skąd wie kogo mianować na biskupa Popokabaka, skoro tam nigdy nie był? Jak to robi, że jego decyzji słuchają ludzie w Popokabaka? Wysyła gwardię szwajcarską? Skąd papież wie kto ma rację w konflikcie na bliskim wschodzie, kto mówi prawdę a kto kłamie?

Te pytania są związane z dwoma poprzednimi artykułami i sprowadzają się do pytania jak papież, czy szerzej Kościół podejmuje decyzje. Mówiliśmy, że papież musi sterować Kościołem, czyli podejmować decyzje. Ten wpis jest o tym jak najstarsza instytucja na świecie podejmuje decyzje, w epoce cyfrowej. Skąd bierze informacje i jak wydaje polecenia, czyli w języku cybernetyki jakie są sprzężenia zwrotne w zarządzaniu Watykanu.

## Przykłady sprzężeń

Czym są sprzężenia zwrotne, o których była mowa we wstępie? Sprzężenie zwrotne, a raczej jego angielski odpowiednik “feedback”, weszło już na stałe do języka polskiego, zwłaszcza w dużych korporacjach. “Czekam na twój feedback!”, “Muszę zebrać feedback na temat swojego raportu” można słyszeć bardzo często, ale co to oznacza.

To słowo w takim kontekście pochodzi właśnie z cybernetyki i używa się go na określenie podstawowego mechanizmu w podejmowaniu decyzji, który składa się z kilku kroków: impuls, input, akcja, rezultat-output, informacja, decyzja, informacja zwrotna, reiteracja.

W przypadku raportu, który mam przygotować dla szefa, impuls to pierwsze polecenie szefa wraz z informacjami wejściowymi, akcja to napisanie raportu, rezultat-output to raport, który stanowi podstawę dla informacji wejściowej dla oceny szefa, decyzja to porównanie oczekiwanej informacji z wykonanym, a krytyka szefa, to właśnie feedback, czyli informacja zwrotna jaki był wynik mojego działania, aby w następnej rundzie poprawić swoje działanie.

W przypadku cybernetycznego papieża jak każdego sternika, celem jest utrzymanie kursu. Sternik patrzy na prąd i wiatr, skręca sterem (akcja), dostaje feedback w postaci pozycji statku i poprawia ster. Papież zatem podejmuje decyzję najbardziej proste, jak na przykład pomoc Haiti (impuls-trzesienie, decyzja pomoc w budowaniu szkół, informacja o efekcie pomocy, nowa decyzja), po te poważniejsze, jak decyzja o reakcji na modernizm, marksizm, czy SI.

Watykan jest ciekawym przedmiotem analizy, bo jako starodawna instytucja stoi wobec nowoczesnych wyzwań.

## Tło historyczne

### Tradycyjny proces decyzyjny

Tradycyjnym sposobem otrzymywania feedbacku w Kościele, była jak w każdej biurokracji hierarchia, proboszczowie meldowali o problemach biskupowi, biskupi kardynałom/kurii rzymskiej, a ci papieżowi i papież podejmował decyzje. Na bieżąco były to zwykłe standardy biurokratyczne i procedury, ale czasami gdy sytuacja odbiegała od standardowych (nie boimy się niczego poza precedensem), to zwoływano sobór, aby określić nowe procedury, czy też stwierdzić, które są właściwe. W ostatnich czasach takimi soborami, był Sobór Trydencki, Watykański I. i Watykański II.

Tradycyjnie można było powiedzieć, że młyny watykańskie mieliły powoli. Decyzja podejmowana była w horyzoncie wielu lat, dekad, a nawet stuleci.

## **Współczesne presja**

Gdy informacja krąży szybciej i jest jej więcej, to taki sposób reagowania staje się niewystarczający. Kwestia kryzysu nadużyć, problemy z teologami liberalnymi, ekologią, muszą być rozwiązane szybciej. Nie tyle trudno rozwiązanie znaleźć ale często nawet zlokalizować problem. Biskupi mogą nie nadążać za rozwojem SI, a co dopiero znaleźć rozwiązanie na ten temat. Potrzebne są inne powiązania niż tylko hierarchia. Więcej trzeba stworzyć sieci z naukowcami, jak akademia naukowa itd.

Współczesne warunki wymagają uwzględnienia po pierwsze szybkości pojawiającej się informacji, na przykład na internecie pojawia się artykuł o nowym biskupie, który budzi kontrowersje. Dawniej też tak było ale dzisiaj może pojawić się presja ze strony ludzi, w mediach społecznościowych i w internecie, której trudno będzie się oprzeć.

## **Jakie mamy pętle**

Mamy zatem różne pętle. Na przykład biskupi i biurokracja, pętle związane z konferencjami naukowymi. Mamy formalne, jak synody i konsystorze, nieformalne jak media społecznościowe. Mamy pętle w systemach sieciowych lub hierarchicznych. Pętle w hierarchii są jasno określone, komunikacja jest prosta. W sieci można dostać odpowiedź z wielu kierunków, ale może przytłaczać ilość informacji, selekcja może być “na wyczucie”, a ostatecznie przypadkowa.

## **Prędkość vs głębia analizy**

Zaletą tradycyjnych pętli jest głębia. Nie podejmuje się pochopnie decyzji, ale po konsultacjach i przemyśleniu. Wielu decyzji się nie podejmuje w ogóle w imię zasady “trzeba wiedzieć jak przesiedzieć”, a większość problemów rozwiąże się sama. Tu możemy porównać dwa skrajne podejścia: brak jakichkolwiek decyzji lub próba rozwiązania od razu każdego problemu.

Często nie ma czasu na taką głęboką analizę, trzeba podjąć decyzje teraz. Skąd wtedy wziąć informacje? Wtedy trzeba zasięgnąć informacji gdzieś indziej, bezpośrednio. Na koniecność przyspieszenia decyzji, nie wpływa tylko natura samej sprawy jak kryzys, ale także presja ze strony grupy. Gdyby wszystkie media na świecie mówiły, że trzeba coś zmienić i papież by się temu oparł, to byłoby to godne podziwu. Także brak reakcji będzie decyzją. Tak czy inaczej konieczne jest zdobycie informacji i szybkie podjęcie decyzji.

Wszystkie pętle są w pewien sposób podobne, czy to biskupi, czy naukowcy, czy politycy dostarczają informacji. Na początku nie jest to takie istotne jakie są to informacje, bo ważne, że jest informacja, decyzje, działanie. Na tym stopniu ogólności ważniejsze jest, że możemy podzielić obiegi informacji na szybkie, wolne, ale przede wszystkim w zależności od tego, jakie reakcje wywołują.

Patrząc na przykład sternika okrętu można powiedzieć, że dwa rodzaje tych pętli są następujące. Sternik skręca w prawo, marynarze krzyczą “skrć mocniej, a bezpiecznie ominiemy skały”. Wtedy sternik mocniej skręca w prawo, czyli informacja zwrotna wzmacnia poprzednie jego decyzje. Jeśli natomiast informacja którą dostaje brzmi “błąd, zaraz się rozbijemy”, to sternik wie, że musi skontrować sterem w drugą stronę. W cybernetyce te dwie reakcje określa się jako pozytywną lub negatywną.

Przykładem pozytywnych sprzężeń może być ochrona środowiska. Świat mówi głośno o ochronie środowiska, papież wydaje encyklikę o ochronie środowiska, więcej osób zajmuje się ochroną środowiska, ich głos jest lepiej słyszalny, papież wydaje kolejne dokumenty o ochronie środowiska. A przykładem negatywnej reakcji jest sytuacja, gdy polityk by wypowiedział kontrowersyjną tezę na jakiś temat. To wywołoby powszechnie oburzenie, a wtedy rzecznik rządu łagodzi wydźwięk tej wypowiedzi poprzez mniej radykalną jej interpretację, bardziej dostosowaną do wrażliwości społeczeństwa.

## Innowacja vs ciągłość

Spróbujmy przełożyć to na problem sterowania okrętem. Mamy marynarzy oraz sternika. Jeśli każdy może krzyczeć “Skrć w lewo!”, pojawi się taki szum, że równie dobrze mogłoby nie być żadnej informacji. Z drugiej strony dobrze byłoby mieć wyjście awaryjne, aby ktoś mógł pobicie do kapitana i krzyknąć “góra lodowa przed nami”<sup>1</sup>. Podobnie z kursem, nie można transatlantyku sterować jak jednoosobową łódkę. Potrzebna jest pewna stabilność. Z drugiej strony, potrzebna jest innowacyjność, zdolność szybkiego znalezienia rozwiązania w zalewie informacji.

Każde rozwiązanie ma swoje silne i słabe strony. Rozwiązania bardziej płaskie, pozwalają na więcej interakcji, ale mogą też stanowić próbę obejścia ograniczeń doktrynalnych przez rozmycie odpowiedzialności i publiczne referenda.

Problem szybkości decyzji można zilustrować na przykładzie decyzji wojskowych. Co z tego, że ktoś podejmie decyzję prawidłową, jak w międzyczasie jego wojsko zostanie zniszczone.

## Podsumowanie

Można podsumować, że w sterowaniu Kościółem ważnym elementem są pętle sprzężeń. Te pętle sprzężeń polegają na tym, że po decyzji dostaje się informacje o efekcie swoich decyzji i działań i na tej podstawie podejmuje się kolejne decyzje i działania.

---

<sup>1</sup>Przy stawianiu obelisku na placu świętego Piotra był ściśle określony sposób komunikowania, pod karą więzienia nie wolno było się odzywać. Ale rzekomo, mimo to, jeden z pracowników krzyknął: zwiążę liny, bo pękają! I ocalił życie pracowników i sam obelisk.

Pojawia się problem z ilością nowych informacji. Tradycyjne metody przetwarzania informacji zaczynają być niewystarczające, co generuje nacisk na poszukiwanie nowych rozwiązań.

[więcej](#)

**O autorze** [Ks. Tomasz Włodarczyk](#)

© 2025 Ecclesia Cybernetica. All rights reserved.

Image: Nicolas Béatrizet, Según Giotto di Bondone, “Der Titulus Von Giottos ‘Navicella’” Public Domain, via [wikipedia commons](#)