Dramatyczne instynkty jako bariera racjonalności w biznesie

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje, w jaki sposób ewolucyjne mechanizmy poznawcze, zdefiniowane przez Hansa Roslinga jako dramatyczne instynkty, stają się barierą dla racjonalnego podejmowania decyzji w nowoczesnym biznesie. Autor wskazuje, że najsłabszym ogniwem współczesnego kapitalizmu nie jest technologia, lecz sposób, w jaki ludzki umysł filtruje informacje. Poprzez pryzmat ekonomii behawioralnej i teorii Factfulness, tekst demaskuje błędy takie jak instynkt luki czy negatywności, które zniekształcają ocenę ryzyka i alokację kapitału. Wprowadzenie higieny poznawczej oraz nowych modeli analitycznych jawi się jako klucz do budowania odporności instytucjonalnej i lepszego zrozumienia globalnych trendów rozwojowych, co jest niezbędne dla skutecznego ładu korporacyjnego i stabilności rynkowej.

This article examines how evolutionary cognitive mechanisms, defined by Hans Rosling as dramatic instincts, are becoming a barrier to rational decision-making in modern business. The author argues that the weakest link in contemporary capitalism is not technology, but the way the human mind filters information. Through the lens of behavioral economics and Factfulness theory, the text exposes biases such as the gap instinct and negativity bias, which distort risk assessment and capital allocation. The introduction of cognitive hygiene and new analytical models is key to building institutional resilience and a better understanding of global development trends, which is essential for effective corporate governance and market stability.

Artykuł analizuje, jak zakorzenione w ludzkiej psychice "dramatyczne instynkty", opisane przez Hansa Roslinga, wpływają na decyzje w świecie współczesnego kapitalizmu, od zarządów korporacji po fundusze inwestycyjne. Te instynkty, takie jak skłonność do dychotomii, negatywności czy obwiniania, zniekształcają percepcję ryzyka i możliwości, prowadząc do błędnych kalkulacji i alokacji zasobów. Autor argumentuje, że choć ewolucyjnie uzasadnione, te

mentalne filtry stają się szkodliwe w obliczu złożoności globalnych systemów, utrwalając samospełniające się proroctwa stagnacji i kryzysu. Analiza porównawcza modelu skandynawskiego i niemieckiego ukazuje, jak odmienne kultury gospodarcze radzą sobie z tymi instynktami. Artykuł postuluje potrzebę budowy instytucji odpornych na komercyjne wykorzystanie tych uprzedzeń, promując kapitalizm kalibracji, który opiera się na faktach, edukacji i racjonalnej ocenie ryzyka, a nie na emocjonalnej manipulacji.

SŁOWA KLUCZOWE

dramatyczne instynkty | Factfulness | racjonalność w biznesie | heurystyki poznawcze | zarządzanie ryzykiem | instynkt luki | instynkt negatywności | instynkt przeznaczenia | ekonomia behawioralna | ład korporacyjny | konwergencja dochodów | higiena poznawcza | modele analityczne | decyzje biznesowe | globalny rozwój

Instynkty dramatyczne: ewolucyjne filtry poznawcze

Jeżeli potraktować współczesny kapitalizm nie jako prostą maszynę do produkcji i dystrybucji dóbr, lecz jako gigantyczny układ sprzężonych systemów decyzyjnych, jego najsłabszy punkt staje się natychmiast widoczny. Słabością tą nie są technologie, rynki czy instytucje prawne, lecz fundamentalny sposób, w jaki ludzkie umysły filtrują napływające informacje. Cały ten złożony mechanizm, oparty na rachunku prawdopodobieństwa i negocjowaniu roszczeń do prawdy, opiera się na kruchym poznawczym fundamencie.

Hans Rosling, operując aparatem statystycznym, a nie metafizyką, nazwał te mentalne filtry dramatycznymi instynktami. Dziesięć z nich, opisanych w książce Factfulness, nie stanowi przypadkowej listy błędów, lecz tworzy spójny system, który można zrekonstruować jako patologiczną wersję racjonalności potocznej. Ta ostatnia, choć ma zrozumiały rodowód ewolucyjny i sprawdza się w skali małej wspólnoty, jest skrajnie nieadekwatna do wymogów zarządzania złożonymi systemami. Staje się wręcz groźna na poziomie zarządów korporacji i instytucji finansowych, które decydują o globalnych przepływach kapitału i o tym, które części świata uznać za rynek, a które za koszt zewnętrzny.

Jeśli Ernst Cassirer miał rację, nazywając człowieka zwierzęciem symbolicznym, to Rosling uzupełnia tę diagnozę, wskazując, że jesteśmy zarazem zwierzęciem dramatyzującym. Nasze spontaniczne sposoby porządkowania świata mają strukturę przypowieści, nie modelu analitycznego. Instynkty luki, negatywności, prostej linii, strachu, wielkości, uogólniania, przeznaczenia, jednej perspektywy, obwiniania i pilności tworzą razem swoistą mitologię permanentnego kryzysu. Pozwala nam ona przeżywać lęk i moralne oburzenie, lecz skutecznie uniemożliwia zrozumienie mechanizmów systemowych.

Nowoczesna ekonomia behawioralna, teoria ryzyka Ulricha Becka czy tradycja krytyczna Jürgena Habermasa podejmuje w istocie to samo zadanie, które w swojej minimalistycznej, statystycznej formie postawił przed sobą Rosling. Chodzi o wykazanie, że patologie współczesnej świadomości nie są wyłącznie produktem złej woli, ideologii czy partykularnych interesów. Wynikają one z głębszej logiki samowiedzy, która w obliczu złożoności uparcie powraca do archaicznych wzorców postrzegania zagrożenia, winy i przeznaczenia.

W tym sensie Factfulness jest nie tylko podręcznikiem statystyki dla laików, lecz zarazem praktycznym traktatem o tym, jak przywrócić proceduralną jedność myślenia w świecie, w którym dyskurs publiczny skolonizowały media dramatyczności. Roslingowskie instynkty to nic innego jak zniekształcone roszczenia do ważności. Zamiast weryfikowalnych argumentów dotyczących prawdy i słuszności, otrzymujemy natychmiastowy efekt afektywny, który wzmacnia podziały, podsyca panikę i utrwala fatalizm.

Błędy poznawcze paraliżują globalne systemy decyzyjne

W dyskursie naukowym Factfulness sytuuje się na przecięciu epidemiologii, statystyki publicznej i edukacji obywatelskiej, a recenzenci zgodnie postrzegają ją jako atrakcyjną popularyzację badań nad globalnym rozwojem. Książka uzupełnia surowe dane Banku Światowego czy ONZ o narracyjny aparat anegdot i osobistych historii, czyniąc je bardziej przystępnymi. Jednocześnie podnosi się zarzut, iż Rosling koncentruje się niemal wyłącznie na pozytywnych trendach, traktując po macoszemu obszary, w których sytuacja ulega systematycznemu pogorszeniu, jak choćby narastająca antybiotykooporność czy postępująca degradacja środowiska naturalnego.

Z perspektywy ekonomii behawioralnej, dramatyczne instynkty opisane przez Roslinga stanowią w istocie rekonfigurację dobrze znanego katalogu heurystyk i błędów poznawczych, takich jak heurystyka dostępności, efekt potwierdzenia czy zaniedbanie stopy bazowej. Jego nowatorstwo nie polega zatem na odkryciu tych mechanizmów, lecz na ich uporządkowaniu i przekształceniu w narzędzie edukacyjne dla masowego odbiorcy. W tym sensie Factfulness pełni rolę podręcznego skryptu z elementarnej higieny poznawczej, przy czym od klasycznych ujęć Kahnemana czy Tversky’ego odróżnia ją konsekwentne osadzanie przykładów w danych globalnych, a nie w kontrolowanych eksperymentach laboratoryjnych.

W świecie zarządzania, zwłaszcza na poziomie rad nadzorczych i komitetów ryzyka, zaczyna się rozumieć, że opisane instynkty mają bardzo konkretne implikacje dla ładu korporacyjnego. Instynkt luki prowadzi na przykład do traktowania rynków wschodzących jako jednorodnego źródła ryzyka politycznego, co wprost zniekształca wycenę projektów inwestycyjnych i sprzyja nadmiernej koncentracji na znanych, lecz

przesyconych rynkach poziomu czwartego. Instynkt negatywności sprawia, że zarządy przywiązują nieproporcjonalną wagę do jednorazowych skandali reputacyjnych, ignorując wieloletnią, cichą erozję zaufania. Z kolei instynkt jednej perspektywy utrwala dominację jednej szkoły myślenia, co w praktyce objawia się monokulturą edukacyjną wśród kadry menedżerskiej.

W Skandynawii, gdzie zaufanie społeczne i transparentność danych statystycznych osiągnęły wyjątkowo wysoki poziom, widać wyraźnie, jak instytucje publiczne starają się budować środowiska odporne na dramatyczne instynkty. Raporty OECD i badania nad zaufaniem w Norwegii, Danii czy Szwecji wskazują, że obywatele tych krajów cechują się relatywnie bardziej zniuansowanym obrazem przyszłości, mniej podatnym na skrajny pesymizm czy euforię. Przekłada się to bezpośrednio na większą stabilność polityczną i zdolność do długookresowego planowania inwestycji.

Niemcy, choć również zaliczane do krajów o wysokim poziomie porządku instytucjonalnego, charakteryzują się znacznie większą zmiennością nastrojów społecznych, co potwierdzają europejskie badania nad optymizmem. W pewnych segmentach społeczeństwa dominuje przekonanie o nieuchronności nadchodzącego kryzysu, co można interpretować jako szczególną mutację instynktu przeznaczenia i negatywności, historycznie wzmocnioną przez doświadczenie wojen i długotrwałego podziału kraju.

Globalny biznes zaczyna stopniowo internalizować te wnioski, tworząc programy szkoleniowe dla kadry kierowniczej, w których Factfulness jest prezentowana jako narzędzie służące do kalibracji percepcji ryzyka. Konsultanci strategiczni i analitycy danych postulują zatem, aby zarządy w swoich sesjach planowania scenariuszowego wprost konfrontowały się z dziesięcioma instynktami Roslinga, traktując je jako listę

Instynkt luki i uogólniania fałszują dynamikę rynków

Spośród wszystkich deformacji opisanych przez Roslinga, instynkt luki, czyli nawyk dzielenia świata na dwie odrębne kategorie, jest być może najbardziej brzemienny w skutki polityczne. Świat bogatych i biednych, Zachód i reszta, kraje rozwinięte i rozwijające się, Północ i Południe, demokracje i autokracje – to nie są niewinne etykiety. To głęboko zakorzenione schematy percepcji, które przekształcają złożone spektrum rzeczywistości w proste, dychotomiczne przeciwieństwa. Niebezpieczeństwo tego instynktu polega na tym, że opiera się on na mapie, która kiedyś była prawdziwa: w latach sześćdziesiątych faktycznie istniał dualizm między krajami o wysokiej śmiertelności dzieci a tymi o wysokiej przeżywalności. Świat jednak uległ fundamentalnej transformacji, podczas gdy mentalny obraz w głowach ekspertów i decydentów pozostał niezmieniony.

Ta skłonność do dychotomii łączy się bezpośrednio z instynktem uogólniania, który każe nam traktować wszystkie elementy wewnątrz danej mentalnej szuflady jako niemal identyczne. W tej optyce Afryka

przestaje być kontynentem pięćdziesięciu czterech państw o odmiennych trajektoriach rozwoju, a staje się jednolitą masą cierpienia. Podobnie globalna klasa średnia na Południu pozostaje niewidoczna, ponieważ nie pasuje ani do stereotypu skrajnej nędzy, ani do obrazu luksusu, a tylko te dwie kategorie istnieją w uproszczonym modelu.

Dopiero trzeci element tego bloku, instynkt przeznaczenia, zamyka tę strukturę w spójną mitologię, w której przynależność do kultury czy regionu staje się losem. W tym imaginarium Szwecja od zawsze była liberalna, Iran konserwatywny, Afryka biedna, a Chiny autorytarne. Rosling metodycznie demaskuje fałsz tego obrazu, przywołując gwałtowne przemiany społeczne: radykalny spadek dzietności w Iranie, szybki demontaż patriarchatu w Szwecji czy niebywałe tempo poprawy wskaźników zdrowotnych w wielu krajach afrykańskich. Historia okazuje się dynamiczna, podczas gdy nasz umysł woli myśleć o niej jako o statycznym przeznaczeniu.

Gdy nałożymy na ten aparat pojęciowy optykę ekonomisty, fundamentalne zniekształcenie kalkulacji biznesowej staje się natychmiast widoczne. Przez dekady instytucje finansowe projektowały modele wzrostu tak, jakby dynamika popytu i innowacji miała na zawsze pozostać zakotwiczona w krajach najbogatszych. Tymczasem to właśnie w krajach poziomu drugiego i trzeciego dokonywała się najgwałtowniejsza ekspansja klasy konsumenckiej w historii ludzkości. Prognozy Międzynarodowego Funduszu Walutowego przez lata uparcie zakładały powrót do wyższych stóp wzrostu w krajach zamożnych, ignorując trwałą konwergencję dochodów globalnego Południa. To nie jest wyłącznie błąd modelu – to manifestacja instynktu przeznaczenia w samym sercu aparatu prognostycznego.

Warto w tym miejscu przywołać myśl Amartyi Sena, który podkreślał, że wolność nie jest nagrodą za rozwój, lecz warunkiem jego możliwości. Parafrazując go w duchu Roslinga, można stwierdzić, że brak wiary w możliwość zmiany jest jednym z głównych hamulców rozwoju. Jeżeli analitycy, zarządy korporacji i fundusze inwestycyjne podzielają przekonanie, iż pewne regiony są ontologicznie skazane na stagnację, to nie tylko błędnie opisują świat. Współtworzą zarazem samospełniające się proroctwo poprzez alokację kapitału, politykę ryzyka i narrację marketingową, która z góry definiuje, kto jest przyszłym klientem, a kto pozostanie wiecznym beneficjentem pomocy.

W perspektywie antropologicznej te same instynkty manifestują się jako urzeczowienie relacji międzygrupowych, czyli traktowanie dynamicznych procesów społecznych jak niezmiennych obiektów. Obraz obcego, rzekomo przynależnego do statycznej, odwiecznej kultury, staje się przedmiotem politycznej manipulacji, a nie partnerem w działaniu. Tu właśnie ujawnia się najgłębszy polityczny wymiar ekonomii poznawczej: instynkt luki stanowi fundament dla propagandowych konstrukcji „my kontra oni”, które zasilają kampanie wyborcze i przekazy medialne. Jednocześnie ta sama deformacja uniemożliwia prowadzenie racjonalnej debaty o globalnych przepływach pracy, kapitału i odpowiedzialności za emisje.

Instynkt przeznaczenia: bariera trafnych prognoz

Dopiero trzeci element tego bloku, instynkt przeznaczenia, zamyka całą strukturę w spójną, choć fałszywą mitologię, w której przynależność do danej kultury i regionu staje się losem. W tym statycznym imaginarium Szwecja zawsze była liberalna, Iran niezmiennie konserwatywny, Afryka odwiecznie biedna, Chiny trwale autorytarne, a Europa esencjalnie racjonalna. Hans Rosling z analityczną precyzją demaskuje historyczny fałsz tego obrazu, przywołując gwałtowne przemiany dzietności w Iranie, zaskakująco szybki demontaż patriarchatu w Szwecji czy niebywałe tempo poprawy wskaźników w wielu krajach afrykańskich. Twarde dane stają się tu narzędziem do obalania mentalnych map opartych na przeznaczeniu.

Jeżeli przyłożyć do tego aparatu pojęciowego optykę ekonomisty, ujawnia się natychmiast fundamentalne zniekształcenie kalkulacji biznesowej. Instytucje finansowe przez całe dekady projektowały modele wzrostu tak, jakby dynamika popytu i innowacji miała na zawsze pozostać zakotwiczona w krajach poziomu czwartego, podczas gdy to właśnie w krajach poziomu drugiego i trzeciego dokonywała się najgwałtowniejsza ekspansja klasy konsumenckiej w historii ludzkości. Prognozy Międzynarodowego Funduszu Walutowego przez lata zakładały uporczywy powrót do wyższych stóp wzrostu w krajach bogatych, systematycznie ignorując trwałą konwergencję dochodów i awans całych społeczeństw. To nie jest wyłącznie błąd modelu, to manifestacja instynktu przeznaczenia w samym sercu aparatu prognostycznego.

W tym miejscu warto przywołać jedno zdanie Amartyi Sena, który podkreślał, że wolność nie jest nagrodą za rozwój, lecz warunkiem jego możliwości. Można je sparafrazować w duchu Roslinga, mówiąc, że brak wiary w możliwość zmiany jest jednym z głównych ograniczeń samego rozwoju. Jeżeli analitycy, zarządy korporacji i fundusze inwestycyjne podzielają przekonanie, iż pewne regiony są ontologicznie skazane na stagnację, nie tylko błędnie opisują świat. Oni zarazem współtworzą samospełniające się proroctwo poprzez alokację kapitału, politykę ryzyka i marketingową narrację, która precyzyjnie definiuje, kto jest przyszłym klientem, a kto pozostanie wiecznym beneficjentem pomocy.

Negatywność i linia prosta: błędy w szacowaniu ryzyka

Drugi blok deformacji poznawczych odnosi się do naszej percepcji czasu i skali. Instynkt negatywności sprawia, że świat jawi się jako arena nieustannego pogorszenia, co ma swoje źródło w ewolucyjnej premii za czujność wobec zagrożeń. Jednak w świecie nasyconym mediami, które z natury rzeczy informują o anomaliach – a te z reguły mają negatywny charakter – ten ewolucyjny mechanizm przeradza się w systemową ślepotę na postęp. Twarde dane statystyczne, dokumentujące spadek skrajnego ubóstwa, śmiertelności dzieci czy liczby ofiar katastrof naturalnych, nie są w stanie przebić się do zbiorowej

świadomości, ponieważ brakuje im dramaturgii. Jak trafnie ujął to sam Rosling, stopniowa poprawa nie jest wiadomością.

Instynkt linii prostej manifestuje się z kolei w skłonności do ekstrapolacji każdego trendu w nieskończoność. Wzrost populacji świata jest w tej optyce interpretowany jako niepowstrzymana eksplozja, chociaż dokładne modele demograficzne wskazują raczej na logikę krzywej typu S, której mechanizmem jest efekt nasycenia, a nie nieograniczona ekspansja. To właśnie ta błędna intuicja linii prostej sprawia, że zarówno katastrofiści demograficzni, jak i niektórzy ekolodzy postulują drastyczne rozwiązania, ignorując fakt, że to eliminacja skrajnej biedy i powszechna edukacja kobiet stanowią rzeczywisty klucz do stabilizacji populacji, a nie represyjna polityka kontroli urodzeń.

Obrazu dopełnia instynkt wielkości, deformując zdolność do oceny proporcji. Duże liczby same w sobie wywołują lęk, podczas gdy jednostkowe przypadki, wyeksponowane w medialnym zbliżeniu, przytłaczają swoją wagą emocjonalną miliony anonimowych istnień. W świecie ekonomii i finansów ten instynkt okazuje się szczególnie zdradliwy, ponieważ analityk statystyczny operuje na wielkich agregatach, lecz zarząd, media i opinia publiczna reagują na jednostkowy skandal, pojedynczą katastrofę czy spektakularny upadek jednej firmy, uosobiony w jednym oskarżonym prezesie.

Dla świata biznesu konsekwencje tej triady instynktów są dwojakie. Po pierwsze, generują one chroniczny niedobór optymizmu wobec rynków dojrzałych i stabilnych oraz chroniczny pesymizm wobec tych, których kondycja gwałtownie się poprawia, lecz wciąż dostarczają dramatycznych obrazów. Po drugie, prowadzą do fatalnej alokacji uwagi w zarządzaniu ryzykiem. Zarządy korporacji, które do perfekcji opanowały procedury na wypadek rzadkich, spektakularnych zagrożeń, bywają bezradne wobec powolnych, strukturalnych przesunięć: erozji zaufania, zmiany nastrojów pokoleniowych czy narastającej polaryzacji, która nie eksploduje w formie jednorazowego kryzysu, lecz metodycznie podważa legitymację samych instytucji.

Model skandynawski vs. niemiecki: analiza różnic

W tym miejscu ujawnia się fundamentalna dychotomia między modelem skandynawskim a niemieckim. Kultura zarządzania w Skandynawii, zakorzeniona w wyjątkowo wysokim zaufaniu społecznym i przejrzystości instytucjonalnej, przedkłada analizę długofalowych, powolnych trendów nad reaktywność wobec jednorazowych kryzysów medialnych. Parametry takie jak poziom zaufania, partycypacja obywatelska czy równość nie są tam jedynie statystyką, lecz stają się systematycznie monitorowanym fundamentem dyskursu politycznego i biznesowego.

W Niemczech natomiast obserwujemy zjawisko określane mianem German Angst, które rodzi się z paradoksalnego napięcia. Z jednej strony mamy bowiem silną tradycję ordoliberalną, kładącą nacisk na

porządek, reguły i długofalową stabilność. Z drugiej jednak debata publiczna w praktyce nasycona jest dramatyczną narracją kryzysu, co prowadzi do systematycznego przeceniania medialnie nośnych zagrożeń i jednoczesnego niedoceniania cichego, inkrementalnego postępu. Ta osobliwa synteza inżynieryjnej potrzeby planowania z kulturowo ugruntowaną awersją do ryzyka generuje specyficzną odmianę instynktu linii prostej: linearny pesymizm.

Paradoks polega na tym, że to właśnie gospodarki najbardziej zaawansowane, dysponujące najlepszymi danymi, rozbudowanymi instytucjami eksperckimi i największym potencjałem korygowania błędów, kapitulują przed archaicznymi schematami percepcji. W tym kontekście model skandynawski ponownie ukazuje swoją przewagę. Tamtejszy biznes, ufundowany na kapitale zaufania i relatywnie egalitarnych stosunkach władzy, znacznie szybciej internalizuje świadomość, że medialny obraz rzeczywistości cechuje się strukturalną nadreprezentacją negatywnych informacji. W konsekwencji decyzje strategiczne podejmowane są w oparciu o bardziej zniuansowany obraz procesów, uwzględniający zarówno ich cienie, jak i blaski.

Instynkt obwiniania i pilności paraliżują zarządy

Kolejny trójkąt instynktów dotyczy sposobu, w jaki interpretujemy działanie w świecie, a więc praktyki przypisywania sprawstwa, winy i odpowiedzialności. Instynkt jednej perspektywy jest szczególnie dotkliwy w profesjonalnych środowiskach eksperckich, gdzie specjalistyczna wiedza staje się poznawczym więzieniem. Ekonomista o skłonnościach rynkowych dostrzega wszędzie niedostatki konkurencji i nadmiar regulacji, prawnik publiczny widzi deficyt norm, lekarz – brak środków medycznych, a inżynier informatyki – niedostatek danych i automatyzacji. To, co miało być wyspecjalizowanym narzędziem analitycznym, przekształca się w praktyce w jedyną matrycę, przez którą filtrowana jest cała złożoność rzeczywistości.

Instynkt obwiniania uzupełnia tę strukturę, nadając jej moralną temperaturę i zamykając drogę do głębszej analizy. Zamiast pytać, jakie mechanizmy instytucjonalne doprowadziły do danego stanu rzeczy, poszukujemy natychmiast złego prezesa, skorumpowanego polityka czy chciwego funduszu. Z epistemologicznego punktu widzenia jest to mechanizm, który zwalnia z obowiązku dalszego myślenia: gdy już wskazaliśmy winowajcę, nie ma powodu, by badać system, który umożliwił jego działanie. To wygodna, lecz intelektualnie jałowa procedura.

Instynkt pilności sprawia z kolei, że każdy problem jawi się jako natychmiastowy, krytyczny i wymagający gwałtownej reakcji. To właśnie ten impuls, wzmocniony przez logikę mediów żyjących z natychmiastowości, prowadzi do tego, że debata o zmianach klimatu, migracjach czy epidemiach przybiera formę nawoływania do drastycznych środków, zanim jeszcze przeprowadzona zostanie jakakolwiek poważna analiza ich skutków ubocznych. Panika staje się wówczas substytutem strategii.

Hans Rosling, opisując własny błąd w Mozambiku, gdzie w obliczu nieznanej choroby poparł blokadę drogową, pokazuje, że instynkt pilności nie jest domeną ignorancji. Może on opanować również wybitnego eksperta, jeżeli ten nie daje sobie prawa do zaczerpnięcia oddechu. W biznesie analogiczną rolę odgrywają gwałtowne kampanie rebrandingowe czy paniczne zwolnienia, które w krótkim okresie wydają się racjonalne, choć w horyzoncie dekad okazują się strategicznym błędem.

W tym kontekście szczególnie pouczające są różnice między skandynawskim a niemieckim modelem ładu korporacyjnego. Model nordycki, oparty na silnej reprezentacji pracowniczej i długookresowych bodźcach menedżerskich, sprzyja temperowaniu instynktu pilności. Zarządy w takim otoczeniu instytucjonalnym są bardziej skłonne do przyjmowania perspektywy długiego trwania, a mniej podatne na szantaż krótkoterminowych wskaźników giełdowych.

Niemiecki model ordoliberalny również zakłada długofalową stabilność, lecz w praktyce jest silniej zanurzony w kulturze prawnej i medialnej, która wyolbrzymia odpowiedzialność personalną. Niemiecki prezes czy polityk częściej staje się twarzą kryzysu i obiektem moralnego oburzenia, co wzmacnia logikę obwiniania. Jeżeli nagłówki gazet nieustannie domagają się głowy winnego, niezwykle trudno jest zbudować dyskurs systemowy, który tłumaczy, w jaki sposób nawet przyzwoici ludzie bywają wciągani w patologiczne schematy działania.

Dla globalnego biznesu konsekwencje tej triady są oczywiste. Instynkt jednej perspektywy prowadzi do dominacji jednej szkoły myślenia, czy to w bankowości inwestycyjnej, gdzie dogmat efektywnego rynku ignoruje nierówności, czy w polityce klimatycznej, gdzie katastrofizm wypiera analizę kosztów. Instynkt obwiniania utrudnia projektowanie regulacji ex ante, ponieważ opinia publiczna domaga się raczej sądu nad sprawcami niż modyfikacji architektury zachęt. Instynkt pilności sprzyja natomiast paradzie regulacyjnych mód, wprowadzanych z wielką pompą po kryzysie, a następnie cicho erodujących, gdyż nie są osadzone w realistycznym modelu ludzkiej motywacji.

Teoria Roslinga jako narzędzie ideowego uspokojenia

Wobec tak optymistycznej wizji nieuchronnie pojawia się zarzut, że Factfulness grozi przekształceniem w nową, subtelną ideologię uspokojenia. W tej interpretacji każde wezwanie do radykalnej zmiany zostaje rozbrojone argumentem, iż świat przecież systematycznie staje się lepszy. Krytycy mogliby słusznie zauważyć, że jest to wyrafinowana wersja liberalnego konserwatyzmu, który w imię postępu mierzonego w skali stuleci minimalizuje wagę aktualnych kryzysów, takich jak rosnące nierówności majątkowe, postępująca degradacja biosfery czy erozja fundamentów demokracji.

Taki zarzut należy potraktować z całą powagą, lecz nie jako ostateczne obalenie diagnozy Roslinga, a raczej jako jej konieczne dopełnienie. Jeżeli za Jürgenem Habermasem uznamy nowoczesność za projekt niedokończony, to Factfulness jawi się jako próba jego obrony przed kontroświeceniowym resentymentem, który karmi się wizją świata jako nieodwracalnej katastrofy. Jednak każda obrona, nawet najszlachetniejsza, może łatwo przekształcić się w bezkrytyczną apologię.

Aby uniknąć tej pułapki, należy precyzyjnie rozdzielić dwie płaszczyzny analizy. Po pierwsze, warstwę opisową, w której twarde dane o spadku skrajnego ubóstwa, wzroście średniej długości życia czy upowszechnieniu edukacji są bezdyskusyjną miarą rzeczywistego postępu. Po drugie, warstwę normatywną, w której oceniamy, czy ów postęp jest wystarczający, sprawiedliwy i trwały, a także – co kluczowe – czy nie jest okupiony kosztami niewidocznymi w prostych zestawieniach statystycznych.

W tym drugim, normatywnym wymiarze, na scenę wkraczają kategorie nieobecne wprost u Roslinga, a dominujące we współczesnej debacie. Thomas Piketty zwraca uwagę na rosnącą koncentrację majątku, która podważa demokratyczne podstawy ładu, nawet jeśli wskaźniki ubóstwa spadają. Ulrich Beck wskazuje na społeczeństwo ryzyka, w którym nowoczesne zagrożenia mają charakter globalny i systemowy, a przez to wymykają się klasycznym statystykom. Z kolei Joseph Stiglitz czy Dani Rodrik podkreślają, że globalizacja, mimo niewątpliwych korzyści w skali makro, generuje rzesze przegranych, których cierpienie jest rozproszone i przez to trudniej zauważalne.

Factfulness, rozumiane jako zestaw narzędzi do oswajania dramatycznych instynktów, nie unieważnia tej krytyki, lecz tworzy dla niej niezbędny fundament. Aby sensownie rozmawiać o nierównościach, zmianach klimatu czy kryzysie demokracji, należy najpierw porzucić fałszywy obraz stanu wyjściowego. Ktoś, kto błędnie wierzy, że połowa ludzkości żyje w skrajnym ubóstwie, nie jest w stanie produktywnie dyskutować ani o metodach walki z biedą, ani o regulacji rynków, ani o polityce klimatycznej.

W tym sensie Rosling nie jest ideologiem uspokojenia, lecz lekarzem odróżniającym histeryczną panikę od racjonalnego lęku. Jego zasadnicza teza brzmi: jeśli już mamy się bać, to bójmy się tego, co realnie niebezpieczne, a nie tego, co jedynie wygląda przerażająco na ekranie. To stanowisko jest zaskakująco bliskie postulatowi Habermasa, wedle którego polityczna prawomocność musi opierać się na procedurach racjonalnego uzasadniania, a nie na afektywnym rezonansie tłumu.

Przemysł uwagi eksploatuje ewolucyjne mechanizmy lęku

Spojrzenie na opisane instynkty z perspektywy radykalnej krytyki społecznej prowokuje pytanie, czy nie są one traktowane ze zbytnim pobłażaniem. Można bowiem postawić tezę, że nie mamy już do czynienia z

niewinnymi, odziedziczonymi po przodkach nawykami percepcyjnymi. Zostały one w znacznym stopniu skolonizowane i zinstrumentalizowane przez przemysł uwagi, który przekształcił je w swoje najcenniejsze aktywa.

Instynkt luki jest metodycznie podsycany przez media, dla których konflikt stanowi podstawowy model biznesowy. Instynkt negatywności stał się paliwem dla algorytmów, które serwują nam treści gwarantujące najsilniejszą reakcję emocjonalną. Instynkt linii prostej jest eksploatowany przez futurystów handlujących wizjami nieuchronnej katastrofy lub równie nieuchronnej, zbawczej rewolucji technologicznej. Instynkt strachu to niezawodny instrument politycznej mobilizacji. Instynkt wielkości napędza machinę public relations, która każdą liczbę potrafi uczynić epokową, o ile zostanie precyzyjnie wyrwana z kontekstu. Instynkt uogólniania staje się narzędziem do fabrykowania stereotypów niezbędnych w zarządzaniu masami. Instynkt przeznaczenia legitymizuje nowe warianty starego rasizmu kulturowego, wedle którego pewne narody są rzekomo z natury stworzone do demokracji, a inne skazane na wieczną niedojrzałość. Instynkt jednej perspektywy gwarantuje trwałość hegemonii dominujących szkół ekonomicznych. Instynkt obwiniania podtrzymuje teatr moralnych spektakli, gdzie znalezienie kozła ofiarnego zwalnia z obowiązku dotykania problemów strukturalnych. Wreszcie instynkt pilności to nieustanne wezwanie: kliknij, kup, poprzyj, potęp – byle natychmiast, zanim zdążysz uruchomić choćby cień refleksji.

Tak zarysowana mapa przestaje być neutralną diagnozą psychologiczną, a staje się aktem oskarżenia. Adresatem jest system, który uczynił z naszych ewolucyjnych słabości surowiec dla przemysłu uwagi. To nie jest świat, w którym niewinne umysły błądzą w dobrej wierze. To świat, w którym błąd został skomercjalizowany.

W tym miejscu warto przywołać słynne zdanie Maxa Horkheimera, który pisał, że kto nie chce mówić o kapitalizmie, powinien milczeć o faszyzmie. Parafrazując tę myśl, można dziś powiedzieć: kto nie chce mówić o ekonomii uwagi, powinien zamilknąć na temat dramatycznych instynktów. Jeżeli są one permanentnie stymulowane i wbudowane w model biznesowy cyfrowych platform, to ich korekta nie może sprowadzać się do indywidualnej edukacji. Konieczne stają się zmiany na poziomie instytucjonalnym, regulacyjnym i technologicznym.

Profetyczny wymiar projektu opartego na factfulness polega zatem nie na naiwnej obietnicy, że raz rozpoznane błędy poznawcze znikną. Jego siła tkwi w wezwaniu do budowy instytucji odpornych na ich komercyjne wykorzystanie. Chodzi o taki porządek medialny, w którym nagradza się nie tylko dramaturgię, lecz także rzetelność. O taki system edukacji, który obok tabliczki mnożenia uczy elementarnego rachunku prawdopodobieństwa i krytycznego rozumienia wykresów. O takie praktyki zarządcze, które w swoje procedury wbudowują obowiązek weryfikacji, czy jedna perspektywa nie zawłaszczyła całego pola widzenia.

Kapitalizm kalibracji: model nowej równowagi rynkowej

Globalny biznes, choć z tradycyjnym opóźnieniem wobec diagnoz socjologów i filozofów, zaczyna wreszcie postrzegać dramatyczne instynkty nie jako psychologiczną ciekawostkę, lecz jako fundamentalny czynnik ryzyka systemowego. W korporacyjnej nowomowie pojawiają się pojęcia ryzyka poznawczego zarządów, uprzedzeń behawioralnych w komitetach inwestycyjnych oraz imperatywu budowy organizacji uczących się, które byłyby zdolne do korygowania własnych błędów percepcyjnych. To powolne, lecz nieuchronne przejście od kapitalizmu dramatyzmu do tego, co można nazwać kapitalizmem kalibracji.

Pierwsza tendencja polega na stopniowym zmierzchu intuicyjnego przywództwa charyzmatycznego na rzecz rządów opartych na dowodach. W praktyce oznacza to, że wielkie korporacje tworzą wewnętrzne zespoły analityczne, których zadaniem nie jest bynajmniej potwierdzanie przeczuć prezesa, lecz ich systematyczne falsyfikowanie. Dane rynkowe, badania panelowe i modele prognostyczne stają się instrumentami kalibracji, zaprojektowanymi do rozmontowywania wrodzonego nam instynktu negatywizmu i instynktu linii prostej. W tym nowym świecie menedżer, który z powagą ogłasza, że wszystko nieuchronnie zmierza ku katastrofie, musi precyzyjnie wskazać, w których wskaźnikach ów rozpad jest widoczny, w jakim horyzoncie czasowym, z jaką wielkością błędu i przy jakich scenariuszach alternatywnych.

Druga tendencja wyrasta z rosnącej świadomości, że klasyczne modele ekonomiczne, z ich wizją człowieka jako racjonalnego automatu, są po prostu zbyt proste. W odpowiedzi na tę intelektualną aporię powstają interdyscyplinarne zespoły, łączące ekonomistów, psychologów, antropologów kultury i analityków danych. Ich cel jest ambitny: zrozumieć, jak poszczególne instynkty dramatyczne są nie tylko wykorzystywane, ale i aktywnie wzmacniane przez same strategie marketingowe. Reklama oparta na strachu, kampanie grające na poczuciu pilności czy narracje budujące obraz przepaści między „nami” a „nimi” – wszystko to są praktyki, które przynoszą krótkoterminowe zyski, lecz w długiej perspektywie podkopują zdolność społeczeństw do racjonalnego namysłu nad konfliktami i reformami.

Trzecia zmiana, szczególnie wyraźna w Skandynawii, polega na włączaniu idei factfulness, czyli opartej na faktach wizji świata, do programów odpowiedzialności społecznej biznesu. Wielkie przedsiębiorstwa energetyczne, firmy z branży medycznej czy technologicznej zaczynają traktować edukację statystyczną społeczeństwa jako część swojej misji. Nie jest to jedynie działanie wizerunkowe, lecz wyraz realistycznego przekonania, że społeczeństwo poddane permanentnej manipulacji strachem i poczuciem luki nie stanowi stabilnego partnera. Zaufanie inwestorów, przewidywalność regulacyjna i długoterminowa konsumpcja wymagają bowiem odbiorcy, który nie jest zakładnikiem własnych, atawistycznych instynktów.

Czwarta, być może najgłębsza tendencja, dotyczy samego rozumienia ryzyka w świecie finansów. Jeszcze do niedawna dominował model, w którym prawdopodobieństwa szacowano głównie na podstawie danych historycznych, zakładając względną stabilność procesów. Dziś coraz powszechniej uznaje się, że jednym z

głównych generatorów ryzyka są same zbiorowe reakcje, napędzane przez dramatyczne instynkty. Panika na rynkach, gwałtowne fale wycofywania kapitału czy irracjonalne bańki spekulacyjne nie są już tylko odchyleniami od racjonalnego jądra – w wielu przypadkach stają się siłą dominującą. W efekcie wyłania się dyscy

Narzędzia analityczne redukują ignorancję systemową

Jeżeli potraktować dramatyczne instynkty nie jako defekt do skorygowania, lecz jako trwały element ludzkiej natury, jedyną rozsądną strategią staje się projektowanie instytucji, które potrafią przekształcić tę ułomność w źródło przewagi. W realiach biznesowych oznacza to potrzebę stworzenia swoistego wademekum dla zarządów, które pragną nie tylko zarabiać na świecie pełnym paniki, lecz przede wszystkim przetrwać jego kolejne fale. Taki przewodnik musiałby opierać się na kilku fundamentalnych zasadach.

Pierwszy krok polega na radykalnej autorefleksji: zarząd musi przyjąć, że jego własna percepcja rynku podlega tym samym zniekształceniom, co percepcja konsumentów. Nie wystarczy zatem opanować techniki marketingowe, które instrumentalizują strach czy poczucie pilności, aby pobudzić sprzedaż. Należy równocześnie uświadomić sobie, że ten sam strach i ta sama presja czasu działają wewnątrz organizacji, gdy spada kurs akcji, pojawia się krytyczny raport analityczny lub media nagłaśniają pojedynczy, niekorzystny incydent.

Drugim krokiem jest instytucjonalizacja sprzeciwu. W każdej organizacji potrzebny jest mechanizm, który zawodowo kwestionuje dramatyczne narracje, zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Można powołać do życia funkcję adwokatów faktów, których zadaniem jest nie tylko dostarczanie surowych danych, lecz także upominanie się o kontekst, proporcje i rozróżnienie między poziomem problemu a kierunkiem zmiany. Gdy pojawia się sensacyjna informacja, ich rolą jest zadać trzy proste, acz dyscyplinujące pytania: w porównaniu z czym, w jakiej skali oraz w jakim horyzoncie czasowym.

Trzeci krok dotyczy etyki komunikacji rynkowej. Firma, która przez lata buduje markę na strategii strachu, wykorzystując instynkt negatywności i pilności, w istocie podkopuje fundamenty własnej wiarygodności. Konsument, nauczony postrzegania świata jako miejsca permanentnego zagrożenia, w końcu przeniesie tę logikę na same instytucje, w tym na przedsiębiorstwo, które go tego nauczyło. Zaufanie zostanie wówczas zastąpione przez mechaniczne poszukiwanie winnych. Odpowiedzią jest marketing, który informuje, a nie terroryzuje; który ukazuje realne proporcje ryzyka, zamiast je sztucznie eskalować.

Czwarty krok obejmuje relacje między biznesem a sferą publiczną, gdzie szczególne znaczenie ma instynkt obwiniania. Korporacje często padają ofiarą politycznych kampanii czyniących z nich uosobienie zła, lecz nierzadko same uczestniczą w tej grze, przerzucając odpowiedzialność na regulatorów, konsumentów czy

konkurentów. W dłuższej perspektywie taka strategia osłabia cały system, ponieważ degraduje zdolność do wspólnego poszukiwania systemowych przyczyn i rozwiązań. Firma, która w debacie publicznej potrafi przyznać: „jesteśmy częścią systemu i współodpowiedzialni za jego skutki”, robi krok w stronę autentycznej rzetelności, a nie jedynie w stronę kampanii wizerunkowej.

Piąty krok polega na świadomym odrzuceniu instynktu linii prostej na rzecz myślenia scenariuszowego. Zamiast jednej, dramatycznej narracji o nieuchronnym wzroście lub upadku, zarząd powinien pracować na kilku równoległych modelach opisujących możliwe ścieżki rozwoju. Każdy z nich musi uwzględniać nie tylko parametry ekonomiczne, lecz także dynamikę zaufania społecznego, ryzyka politycznego i zmian kulturowych. Tak rozumiany scenariusz przestaje być futurologiczną rozrywką, a staje się narzędziem dyscyplinującym wyobraźnię.

Wszystkie te kroki składają się na praktykę, którą można nazwać kapitalizmem kalibracji. Nie jest to nowa ideologia, lecz szczególny sposób użycia istniejących narzędzi

Edukacja statystyczna fundamentem stabilności biznesu

Zestawienie skandynawskiej i niemieckiej kultury gospodarczej odsłania dwie odmienne szkoły radzenia sobie z dramatyzmem, pozwalając uchwycić subtelne różnice w oswajaniu instynktów. Każda z nich wypracowała bowiem własny system immunologiczny, chroniący debatę publiczną przed paraliżem lub histerią, choć oparty na zupełnie innych założeniach.

Skandynawia, ugruntowana w tradycji państwa dobrobytu, wysokim zaufaniu społecznym i niskim dystansie władzy, rozwija model, który można określić mianem zarządzania poprzez odmitologizowanie. W tym systemie państwo i biznes prowadzą spójny, oparty na statystyce przekaz dotyczący kondycji gospodarki i społeczeństwa. Publikacje narodowych urzędów statystycznych w Szwecji, Norwegii czy Danii nie są postrzegane jako narzędzia propagandy, lecz jako fundamentalna, wspólna infrastruktura poznawcza. Sprzyja to sytuacji, w której instynkty luki, negatywności czy przeznaczenia są nieustannie kalibrowane przez powszechnie dostępne i akceptowane dane.

Niemcy natomiast, choć posiadają równie solidne instytucje statystyczne, funkcjonują w przestrzeni publicznej o znacznie większej polaryzacji narracyjnej. Dziedzictwo historycznych katastrof, które odcisnęło głębokie piętno na świadomości zbiorowej, wykształciło specyficzną formę permanentnej gotowości na potencjalne kryzysy. W niemieckim dyskursie medialnym ton ostrzegawczy, a nierzadko katastroficzny, pojawia się ze znacznie większą częstotliwością niż w skandynawskim, tworząc środowisko, w którym instynkty negatywności i przeznaczenia zyskują potężny rezonans kulturowy.

W praktyce biznesowej przekłada się to na fundamentalne różnice. Zarządy skandynawskich firm dysponują większą swobodą w argumentacji na rzecz strategii długoterminowej adaptacji opartej na danych, podczas gdy w Niemczech presja opinii publicznej znacznie szybciej wymusza gesty o charakterze symbolicznym. Gdy pojawia się kryzys migracyjny, debata skandynawska koncentruje się na wskaźnikach integracji i analizie scenariuszy, podczas gdy w Niemczech gwałtownie rodzą się narracje o zagrożeniu tożsamości. Podobnie w kwestii zmian klimatycznych – kraje nordyckie włączają wskaźniki emisji do technokratycznej rutyny, natomiast w przestrzeni niemieckiej dominują ideologiczne spory między katastrofistami a negacjonistami.

Powyższe rozróżnienie stanowi oczywiście typologię, nie zaś drobiazgowy opis każdej jednostkowej sytuacji. Chodzi o wykazanie, że dramatyczne instynkty nie operują w próżni, lecz ich ekspresja jest głęboko modulowana przez kulturę polityczną i ekonomiczną. Globalny biznes, planując ekspansję, fuzje czy kampanie informacyjne, musi zatem uwzględniać nie tylko twarde parametry rynkowe, lecz również tę lokalną konfigurację dramatyzmu. To, co w jednym kraju zostanie odebrane jako chłodna, oparta na faktach analiza, w innym może zostać natychmiast zinterpretowane jako relatywizowanie zagrożenia, a zatem – jako moralna prowokacja.

Budowa racjonalnych instytucji w dobie emocji

Powracając do wyjściowej metafory, wedle której dramatyczne instynkty są niczym dziesięć otworów w filtrze naszej uwagi, można stwierdzić, że zadaniem współczesnych instytucji nie jest ich zamurowanie, lecz raczej wyposażenie w precyzyjnie działające zawory. Globalny biznes, systemy prawne i kultura polityczna stoją dzisiaj przed fundamentalnym wyborem. Mogą nadal eksploatować dramatyczne instynkty w celu krótkoterminowej mobilizacji, co jednak w dłuższej perspektywie nieuchronnie prowadzi do erozji zaufania, głębokiej polaryzacji i paraliżu decyzyjnego. Alternatywą jest podjęcie próby ich ujarzmienia poprzez rzetelną faktografię, systemową edukację, mądre regulacje i instytucjonalną samokontrolę.

Pierwsza droga wiedzie ku światu, w którym każdy kryzys staje się pretekstem do wzmacniania podziału na „nas” i „onych”, gdzie strach jest podstawową walutą polityczną, a nieustanna pilność staje się domyślnym trybem działania. Druga ścieżka prowadzi natomiast w stronę rzeczywistości, w której różnica między tym, co straszne, a tym, co realnie niebezpieczne, podlega stałej analizie. W takim świecie roszczenia do prawdy są systematycznie weryfikowane, a instytucje potrafią otwarcie przyznać się do własnej omylności, jednocześnie tworząc skuteczne procedury korygujące błędy.

Profetyczny wymiar tego wyboru polega na tym, że nie dotyczy on losu jakiejś abstrakcyjnej wspólnoty, lecz w sposób bezpośredni rzutuje na przyszłość każdego przedsiębiorstwa, banku czy państwa. Firma, która swój model biznesowy oprze na eksploatacji panicznego mózgu konsumenta, musi liczyć się z tym, że ten sam

mechanizm zostanie obrócony przeciwko niej, gdy tylko koniunktura ulegnie pogorszeniu. Państwo, którego propaganda nieustannie podsyca instynkt luki, negatywizmu i obwiniania, ostatecznie utraci zdolność do przeprowadzenia jakiejkolwiek poważnej reformy, ponieważ każdy kompromis będzie postrzegany jako akt zdrady.

W ostatecznym rozrachunku Factfulness staje się więc propozycją nowego rozumienia odpowiedzialności. Nie chodzi tu wyłącznie o odpowiedzialność za skutki podejmowanych działań, lecz również o odpowiedzialność za sposób, w jaki kształtujemy zbiorową percepcję świata. Każdy zarząd, każdy polityk i każdy lider opinii staje przed pytaniem, czy jego komunikaty wzmacniają dramatyczne instynkty, czy też świadomie próbują je temperować.

W tym właśnie sensie słowa Hansa Roslinga, który określał siebie mianem posybilisty, można odczytać jako wezwanie do intelektualnej odwagi. Odrzucenie zarówno naiwnego optymizmu, jak i paraliżującego katastrofizmu, a następnie przyjęcie do wiadomości faktów o globalnym postępie bez utraty z oczu wciąż istniejącego cierpienia, jest zadaniem znacznie trudniejszym niż wykrzyczenie kolejnego hasła o końcu świata. Wymaga to nie tylko wiedzy, lecz także swoistej cnoty epistemicznej, przejawiającej się w cierpliwości wobec danych i niechęci do łatwych, upraszczających opowieści.

Jeżeli uda się tę cnotę przełożyć na konkretne praktyki instytucjonalne, wówczas dramatyczne instynkty przestaną być wyłącznie źródłem ignorancji i podatności na manipulację. Staną się surowcem, z którego rozum, wyposażony w narzędzia statystyki i logiki, będzie mógł wydobywać energię dla długofalowych, rozważnych reform. Świat nie stanie się przez to miejscem pozbawionym lęku, winy czy tragizmu. Może się jednak stać przestrzenią, w której lęk jest proporcjonalny do ryzyka, wina przypisywana systemom, które faktycznie zawodzą, a tragizm nie jest pretekstem dla bierności, lecz impulsem do odpowiedzialnego działania.

> Czy zatem w świecie przeładowanym informacjami i podsycanych lęków, jesteśmy skazani na wieczne dryfowanie w odmętach dramatycznych instynktów? A może, uzbrojeni w wiedzę i krytyczne myślenie, zdołamy przekształcić te atawizmy w kompas nawigujący nas ku bardziej racjonalnej i odpowiedzialnej przyszłości? Ostatecznie, to od nas zależy, czy pozwolimy, by strach nas sparaliżował, czy też stanie się on iskrą napędzającą konstruktywną zmianę.

Inspiracje

[1] **"Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About the World – and Why Things Are Better Than You Think"** Jürgen Habermas

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"The Philosophy of Symbolic Forms"**

Ernst Cassirer

1923 | Bruno Cassirer

[2] **"Risk Society: Towards a New Modernity"**

Ulrich Beck

1992 | SAGE Publications

Google Scholar

[3] **"World Risk Society"**

Ulrich Beck

1998 | Polity Press

Google Scholar

[4] **"The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society"**

Jürgen Habermas

1962 | Suhrkamp Verlag

[5] **"Thinking, Fast and Slow"**

Daniel Kahneman

2011 | Farrar, Straus and Giroux

Google Scholar

[6] **"Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases"**

Daniel Kahneman, Amos Tversky, Paul Slovic

1982 | Cambridge University Press

Google Scholar

[7] **"Development as Freedom"**

Amartya Sen

1999 | Oxford University Press

[8] **"Capital in the Twenty-First Century"**

Thomas Piketty

2013 | Éditions du Seuil

Google Scholar

[9] **"The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future"**

Joseph E. Stiglitz

2012 | W. W. Norton & Company

Google Scholar

[10] **"Straight Talk on Trade: Ideas for a Sane World Economy"**

Dani Rodrik

2017 | Princeton University Press

Google Scholar

[11] **"Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science"**

Dani Rodrik

2015 | W. W. Norton & Company

Google Scholar

[12] **"Blind Spot: The Attention Economy and the Law"**

Tim Wu

2019

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Cassava, Cyanide and Epidemic Spastic Paraparesis: A Study in Mozambique on Dietary Cyanide Exposure"**

Hans Rosling

1986

[2] **"An Attention Economic Perspective on the Future of The Information Age"**

G.J. Schaap

2023 | Futures

[3] **"Sprache und Mythos. Ein Beitrag zum Problem der Götternamen"**

Ernst Cassirer

1925 | Studien der Bibliothek Warburg

[4] **"Zur Logik der Kulturwissenschaften"**

Ernst Cassirer

1942

[5] **"Living in the world risk society"**

Ulrich Beck

2006 | Economy and Society

Google Scholar

[6] **"World at risk"**

Ulrich Beck

2008 | Development and Society

[7] **"Ulrich Beck, “Risk Society” and the Media: A Catastrophic View?"**

Anders Hansen

2008 | Media and the Environment

Google Scholar

[8] **"Moral Consciousness and Communicative Action"**

Jürgen Habermas

1993 | The Philosophical Quarterly

[9] **"Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy"**

Jürgen Habermas

1996

[10] **"The impact of Jürgen Habermas's scientific production: a scientometric review"**

Gisleine do Carmo, Luiz Felizardo, Valderí de Castro Alcântara, José Willer do Prado

2022 | PMC

[11] **"Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases"**

A Tversky, D Kahneman

1974 | Science

Google Scholar

[12] **"Prospect theory: an analysis of decision under risk"**

Amos Tversky, Daniel Kahneman

1979 | Econometrica

[13] **"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"**

Amos Tversky, Daniel Kahneman

1981 | Science

[14] **"Maximization and the Act of Choice"**

Amartya Sen

1997 | Econometrica

[15] **"Human development and financial conservatism"**

Amartya Sen

1998 | World Development

[16] **"Global Income Inequality, 1820-2020: The Persistence and Mutation of Extreme Inequality"**

Lucas Chancel, Thomas Piketty

2021 | Journal of the European Economic Association

Google Scholar

[17] **"Rethinking Capital and Wealth Taxation"**

Thomas Piketty, Emmanuel Saez, Gabriel Zucman

2022

Google Scholar

[18] **"Income and Wealth Inequality in India, 1922-2023: The Rise of the Billionaire Raj"**

Nitin Kumar Bharti, Lucas Chancel, Thomas Piketty, Anmol Somanchi

2024

Google Scholar

[19] **"Credit Rationing in Markets with Imperfect Information"**

Joseph E. Stiglitz, Andrew Weiss

1981 | The American Economic Review

Google Scholar

[20] **"Monopolistic competition and optimum product diversity"**

Avinash Dixit, Joseph E. Stiglitz

1977 | The American Economic Review

Google Scholar

[21] **"On the perpetuation of ignorance: system dependence, system justification, and the motivated avoidance of sociopolitical information"**

John T. Jost, основании Banaji

2012 | Journal of Personality and Social Psychology

Google Scholar

[22] **"Why Does Globalization Fuel Populism? Economics, Culture, and the Rise of Right-Wing Populism"**

Dani Rodrik

2020 | NBER Working Papers

Google Scholar

[23] **"A Policy Matrix for Inclusive Prosperity"**

Dani Rodrik, Stefanie Stantcheva

2021 | Economics for Inclusive Prosperity

Google Scholar

[24] **"The Economics of Attention"**

George Loewenstein, Zachary Wojtowicz

2025 | Journal of Economic Literature

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: c5f359e6-2aad-4d86-b914-47523415c773