Epistemologia międzynarodowej odpowiedzialności państwa w świetle teorii Emmanuela Gaillarda i praktyki sporów inwestycyjnych

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst przedstawia interdyscyplinarną analizę mechanizmów sprawstwa państwa w kontekście międzynarodowej odpowiedzialności za spory inwestycyjne. Autor argumentuje, że rzetelna ocena zdarzeń wymaga syntezy prawa, ekonomii, politologii i socjologii organizacji, aby odróżnić formalną legalność od rzeczywistej racjonalności działania. Kluczowym elementem rozważań jest rozgraniczenie między sprawstwem instytucjonalnym (zbiorowym) a indywidualną winą urzędników. Wykorzystując koncepcje filozofii działania oraz teorię policentrycznego ładu instytucjonalnego Elinor Ostrom, artykuł wskazuje na konieczność odtwarzania rzeczywistych procesów decyzyjnych i mechanizmów przyczynowych zamiast polegania na prostym przypisaniu odpowiedzialności osobom pełniącym funkcje w danym czasie. Podejście to pozwala na głębsze zrozumienie dystrybucji kosztów błędów gospodarczych państwa.

The text presents an interdisciplinary analysis of mechanisms of state agency in the context of international responsibility for investment disputes. The author argues that a reliable assessment of events requires a synthesis of law, economics, political science, and organizational sociology to distinguish formal legality from actual rationality of action. A key element of the discussion is the distinction between institutional (collective) agency and the individual fault of officials. Utilizing concepts from the philosophy of action and Elinor Ostrom's theory of polycentric institutional governance, the article points to the necessity of reconstructing actual decision-making processes and causal mechanisms instead of relying on simple attribution of responsibility to persons

holding office at a given time. This approach allows for a deeper understanding of the distribution of costs resulting from the state's economic errors.

Artykuł podejmuje problematykę międzynarodowej odpowiedzialności państwa w sporach inwestycyjnych, stawiając tezę, że rzetelna ocena winy decydentów i odpowiedzialności Skarbu Państwa wymaga odejścia od uproszczonego kryterium wyniku arbitrażu na rzecz interdyscyplinarnej rekonstrukcji procesów poznawczych. Autor argumentuje, że samo zasądzenie odszkodowania nie jest dowodem na błąd urzędnika, gdyż decyzje publiczne zapadają w warunkach niepewności Knightowskiej i są obarczone ryzykiem tzw. błędu retrospektywnej pewności. Poprzez syntezę prawa międzynarodowego, ekonomii instytucjonalnej (teoria agencji, opcje rzeczywiste) oraz psychologii poznawczej (groupthink), tekst proponuje model 'odpowiedzialności epistemicznej'. W tym ujęciu kluczowe jest nie to, czy wynik okazał się korzystny, lecz czy proces decyzyjny był rzetelny, oparty na aktualizowanej wiedzy i wolny od systemowych patologii. Celem takiej analizy jest przekształcenie kosztownych doświadczeń z arbitrażu w trwałą wiedzę organizacyjną państwa, co pozwala odróżnić formalną legalność działań od ich rzeczywistej racjonalności oraz zapobiega przenoszeniu kosztów błędów politycznych na przyszłe pokolenia podatników.

SŁOWA KLUCZOWE

międzynarodowa odpowiedzialność państwa | spory inwestycyjne | epistemologia odpowiedzialności | sprawstwo instytucjonalne | arbitraż inwestycyjny | niekompletność kontraktów | opcje rzeczywiste | odpowiedzialność epistemiczna | pamięć organizacyjna | policentryczny ład instytucjonalny | błąd retrospektywnej pewności | mechanizmy przyczynowe | wiarygodne zobowiązanie państwa | standardy ochrony inwestycji

Interdyscyplinarna rekonstrukcja mechanizmów sprawstwa państwa

Epistemologia odpowiedzialności państwa. Władza publiczna, niepewność decyzji, instytucjonalne sprawstwo i społeczna dystrybucja kosztów błędów gospodarczych

Ustalenie przyczyn międzynarodowej odpowiedzialności państwa wymaga wyjścia poza tradycyjny podział na naukę prawa, ekonomię, politologię i socjologię organizacji. Każda z tych dyscyplin operuje odmiennym aparatem poznawczym, identyfikuje inne mechanizmy sprawcze i przyjmuje własne kryteria oceny racjonalności działań. Prawnik skupia się na obowiązującej normie, zakresie kompetencji organu, przesłankach naruszenia zobowiązania oraz prawnych konsekwencjach konkretnego zachowania.

Ekonomista bada natomiast strukturę bodźców, sposób alokacji ryzyka, koszty alternatywne i gospodarcze następstwa decyzji instytucjonalnych. Politolog analizuje relacje między interesem publicznym a rywalizacją polityczną, proces delegowania kompetencji oraz mechanizmy demokratycznej rozliczalności. Socjolog organizacji rekonstruuje utrwalone reguły postępowania, nieformalne hierarchie i wzorce komunikacyjne, badając zależność między indywidualnym zachowaniem a strukturą instytucjonalną. Uzupełnieniem jest psychologia poznawcza, która pozwala wyjaśnić, dlaczego uczestnicy procesu decyzyjnego mogą systematycznie błędnie oceniać prawdopodobieństwo określonych skutków, nawet dysponując znaczną wiedzą i doświadczeniem.

Dopiero synteza tych perspektyw umożliwia analizę odróżniającą formalną legalność od rzeczywistej racjonalności działania, instytucjonalne sprawstwo od indywidualnego zawinienia oraz ekonomiczną odpowiedzialność państwa od politycznych i prawnych konsekwencji ponoszonych przez osoby wykonujące jego kompetencje. Kluczowe dla takiej analizy jest rozróżnienie pomiędzy przyczynowym wyjaśnieniem zdarzenia a normatywnym uzasadnieniem odpowiedzialności. W filozofii nauki Carl Gustav Hempel rozwijał model wyjaśnienia nomologiczno-dedukcyjnego, wskazując na konieczność powiązania zjawiska z odpowiednimi prawidłowościami i warunkami początkowymi. Ograniczenia tego modelu w naukach społecznych doprowadziły do rozwoju koncepcji mechanizmów przyczynowych, rozwijanych m.in. przez Jona Elstera, Jamesa Colemana i Petera Hedströma. Ich znaczenie polega na odtwarzaniu procesów, w których działania jednostek, reguły organizacyjne i warunki instytucjonalne prowadzą do konkretnych rezultatów zbiorowych.

Rozróżnienie między sprawstwem instytucjonalnym a indywidualną winą

W przypadku międzynarodowego sporu inwestycyjnego fakt, że określony minister pełnił funkcję w chwili wydania decyzji później zakwestionowanej przez trybunał, jest jedynie informacją o czasie i kontekście zdarzenia. Nie wyjaśnia on, czy minister osobiście przygotował decyzję, zatwierdził rozwiązanie opracowane przez podległych urzędników, działał na podstawie stanowiska organu kolegialnego, zignorował ostrzeżenia ekspertów, czy też po prostu wykonywał obowiązek wynikający z aktu normatywnego. Jeszcze mniej uprawnione byłoby automatyczne przeniesienie odpowiedzialności majątkowej państwa na taką osobę. Aby przejść od uczestnictwa w procesie decyzyjnym do osobistej odpowiedzialności prawnej, konieczne jest odtworzenie właściwej normy kompetencyjnej, obowiązku działania, rzeczywistego zachowania oraz analiza przewidywalności następstw i wymaganej prawem postaci winy. U podstaw tego rozróżnienia leży problem sprawstwa zbiorowego, który od dawna zajmuje istotne miejsce w filozofii działania i ontologii społecznej. Margaret Gilbert, John Searle i Michael Bratman przedstawiali odmienne koncepcje intencjonalności zbiorowej, analizując możliwość przypisywania grupom działań i zobowiązań niewyczerpujących się w prostym zestawieniu zachowań poszczególnych uczestników.

Władza państwowa stanowi szczególny przypadek takiej zorganizowanej sprawczości, gdyż jej działania zyskują znaczenie prawne dzięki instytucjonalnie ustanowionym regułom reprezentacji, kompetencji i przypisywania czynności konkretnemu podmiotowi. Uchwała Rady Ministrów nie jest zatem wyłącznie sumą indywidualnych przekonań ministrów, podobnie jak decyzja Komisji Nadzoru Finansowego nie stanowi jedynie psychologicznego rezultatu opinii jej przewodniczącego.

Mamy tu do czynienia z czynnościami konwencjonalnymi, których prawna skuteczność wynika z odpowiednich norm kompetencyjnych i procedur. Jednocześnie każda czynność kolegialna materializuje się poprzez zachowania konkretnych osób, które mogą głosować za rozstrzygnięciem, sprzeciwiać się mu, wstrzymać od głosu, przedstawiać opinie eksperckie lub uczestniczyć w przygotowaniu projektu. Rozróżnienie pomiędzy kolegialnym sprawstwem prawnym a indywidualnym udziałem w procesie działania jest zatem niezbędne dla rzetelnej analizy działalności państwa. Szczególnie doniosłe znaczenie ma tutaj dorobek Elinor Ostrom, która przeciwstawiła prostym modelom scentralizowanego zarządzania koncepcję policentrycznego ładu instytucjonalnego.

W takim systemie wiele ośrodków decyzyjnych wykonuje odrębne, częściowo nakładające się kompetencje, a skuteczność całości zależy od reguł koordynacji, wzajemnego nadzoru i zdolności rozwiązywania konfliktów. Administracja odpowiedzialna za gospodarkę surowcową jest

przykładem układu, w którym działalność organów geologicznych, środowiskowych, planistycznych, właścicielskich i finansowych nie może zostać sprowadzona do jednego ośrodka władzy. Każdy z tych podmiotów realizuje częściowo odmienne wartości publiczne, a ich wzajemne oddziaływanie może prowadzić zarówno do skutecznej ochrony zasobów, jak i do utrwalania niepewności prawnej utrudniającej prowadzenie działalności gospodarczej. Koncepcja Ostrom pozwala zatem odejść od uproszczonego postulatu, według którego problemy odpowiedzialności można rozwiązać poprzez koncentrację kompetencji w jednym ministerstwie. Równie istotne pozostaje odpowiednie powiązanie ośrodków decyzyjnych, zapewnienie im dostępu do wspólnej informacji oraz określenie zasad rozstrzygania sporów między realizowanymi celami. Policentryczna perspektywa pozwala także lepiej zrozumieć odmienność rezultatów polskich sporów dotyczących zasobów naturalnych.

W sprawie Miedzi Copper przeciwko Polsce, prowadzonej na podstawie polsko-kanadyjskiej umowy inwestycyjnej z 6 kwietnia 1990 r., trybunał arbitrażowy wydał 27 grudnia 2021 r. rozstrzygnięcie dotyczące sporu o koncesje na poszukiwanie i rozpoznawanie złóż miedzi oraz srebra na Dolnym Śląsku. Według oficjalnego komunikatu Prokuratorii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej oddalono roszczenia inwestora w zakresie około 99,83% dochodzonego odszkodowania, nie stwierdzając naruszenia traktatowej klauzuli wywłaszczeniowej.

Postępowanie toczono według regulaminu UNCITRAL; państwo reprezentowali prawnicy Prokuratorii Generalnej oraz kancelarii CMS. Zasadniczą rolę w obsłudze zagadnień administracyjnych pełnił Departament Geologii i Koncesji Geologicznych właściwego ministerstwa. Przypadek ten stanowi ważne empiryczne ograniczenie twierdzenia, że samo wystąpienie konfliktu pomiędzy zagranicznym inwestorem a organami koncesyjnymi Polski musi prowadzić do stwierdzenia międzynarodowej odpowiedzialności państwa w pełnym zakresie zgłoszonych żądań. Znaczenie tego porównania ujawnia zestawienie sprawy Miedzi Copper ze sporem GreenX Metals. Oba przedsięwzięcia wiązały się z działalnością wydobywczą, wymagały współdziałania z administracją geologiczną i dotyczyły ekonomicznych interesów inwestorów zagranicznych, jednak ich rezultaty arbitrażowe były zasadniczo odmienne.

W sprawie Miedzi Copper zdecydowana większość roszczeń odszkodowawczych została oddalona. Tymczasem w sprawie GreenX trybunały w październiku 2024 r. stwierdziły naruszenia zobowiązań inwestycyjnych związanych z projektem Jan Karski i zasądziły około 252 mln funtów na podstawie umowy australijsko-polskiej oraz około 183 mln funtów na podstawie Traktatu Karty Energetycznej, stosując mechanizm eliminujący podwójne naprawienie tej samej szkody.

Analiza procesowa zamiast oceny wyniku arbitrażu

Różnorodność tych rozstrzygnięć nie pozwala wyciągać wniosku, że jedna administracja była zorganizowana prawidłowo, a druga działała niezgodnie z prawem, opierając się wyłącznie na rezultacie arbitrażu. Wymusza ona raczej porównanie dokładnej treści zobowiązań traktatowych, etapów rozwoju inwestycji, zakresu uprawnień administracyjnych, konkretnych zachowań przypisywanych państwu oraz dostępnych instrumentów ochrony prawnej. To właśnie taka analiza porównawcza pozwala odróżnić mechanizmy właściwe dla ogólnego funkcjonowania administracji surowcowej od okoliczności specyficznych dla danego konfliktu.

W teorii prawa międzynarodowego takie zróżnicowanie uzasadnia zasada, według której stwierdzenie odpowiedzialności państwa wymaga wykazania konkretnego naruszenia obowiązującego zobowiązania, a nie jedynie ekonomicznej niekorzystności określonego działania dla zagranicznego przedsiębiorcy. Państwo może odmówić udzielenia koncesji, ograniczyć eksploatację zasobów lub zmienić warunki prowadzenia działalności gospodarczej, o ile działa na odpowiedniej podstawie prawnej i z poszanowaniem standardów ochrony inwestycji. Jednocześnie samo korzystanie z formalnie przyznanej kompetencji administracyjnej nie gwarantuje automatycznej zgodności zachowania z prawem międzynarodowym. Konieczne jest zatem zbadanie zakresu ochrony inwestora, treści konkretnych zapewnień państwa, stopnia arbitralności lub dyskryminacyjności działania oraz relacji między regulacyjnym celem publicznym a zastosowanym środkiem. Różnica między sprawami Miedzi Copper i GreenX ma z tego punktu widzenia znaczenie metodologiczne: pozwala odejść od mechanicznego utożsamiania konfliktu inwestycyjnego z porażką państwa, ale również od równie uproszczonego założenia, że wykonywanie suwerennych kompetencji administracyjnych pozostaje poza kontrolą prawa międzynarodowego.

Ujęcie to można pogłębić poprzez koncepcję wiarygodnego zobowiązania państwa, rozwijaną w ekonomii instytucjonalnej m.in. przez Douglassa Northa i Barry'ego Weingasta. Podstawowym warunkiem rozwoju długoterminowych przedsięwzięć kapitałowych jest istnienie instytucji ograniczających możliwość arbitralnej zmiany reguł przez podmiot posiadający władzę polityczną. Państwo może zachęcać przedsiębiorców do ponoszenia nieodwracalnych nakładów, ustanawiając określone gwarannie prawne; jednak po dokonaniu inwestycji zyskuje ono dodatkowe możliwości oddziaływania na przedsiębiorcę, którego majątek pozostaje związany z konkretnym terytorium. Problem ten przypomina klasyczne zagrożenie oportunizmem następczym, analizowane w ekonomii kosztów transakcyjnych.

Inwestor przed poniesieniem nakładów może swobodnie wybrać kraj, technologię i partnera gospodarczego, natomiast po zbudowaniu kopalni, elektrowni czy zakładu przemysłowego jego

możliwość przeniesienia działalności jest istotnie ograniczona. Państwo może wówczas zmienić warunki regulacyjne, wykorzystując asymetrię wynikającą z nieodwracalności inwestycji. Międzynarodowe traktaty inwestycyjne są jednym z instrumentów ograniczania tego ryzyka, choć same mogą tworzyć niepożądane następstwa, jeśli ich postanowienia zostaną sformułowane zbyt szeroko lub ograniczą uzasadnioną zdolność państwa do prowadzenia polityki publicznej. Klasyczny problem niekompletności kontraktów, rozwijany przez Olivera Harta, Sanforda Grossmana i Johna Moore'a, wyjaśnia, dlaczego takiej niepewności nie da się całkowicie wyeliminować poprzez szczegółowe redagowanie umów. Strony wieloletniego przedsięwzięcia gospodarczego nie są w stanie przewidzieć wszystkich przyszłych stanów świata, określić każdego możliwego rozkładu kosztów i korzyści ani ustanowić kompletnych reguł na wypadek każdej zmiany okoliczności. W przedsięwzięciach wydobywczych kluczowe są tu zmiany technologii, cen surowców, kosztów energii, wymagań środowiskowych i dostępności finansowania. W kontraktach dostawczych podobną rolę odgrywają wahania popytu, zakłócenia łańcuchów dostaw i nadzwyczajne zdarzenia gospodarcze.

Z kolei w procesach prywatyzacji lub zarządzania spółkami infrastrukturalnymi mogą powstawać konflikty dotyczące prawa do kontroli korporacyjnej, zakresu zobowiązań inwestycyjnych i dopuszczalności późniejszej zmiany strategii właścicielskiej państwa. Niekompletność kontraktu oznacza konieczność ustanowienia procedur adaptacyjnych oraz reguł rozstrzygania przyszłych sporów, a nie prawną legitymizację jednostronnego zastępowania wcześniejszych zobowiązań aktualnymi preferencjami którejkolwiek ze stron. Przypadek Eureko i PZU stanowi tutaj szczególnie użyteczną ilustrację.

Pierwotne porozumienia prywatyzacyjne ustanowiły określone prawa i oczekiwania inwestora, jednak zmiana polityki gospodarczej po wyborach parlamentarnych w 2001 r. doprowadziła do zasadniczego konfliktu dotyczącego dalszego wykonywania zobowiązań. Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej nie można sprowadzić tego zdarzenia do prostej opozycji między korzystną dla państwa zmianą strategii a nieuzasadnionym żądaniem prywatnego kontrahenta. Konieczne jest ustalenie, jakie prawa zostały rzeczywiście przyznane, jaki zakres swobody przysługiwał organom państwa, jakie zmiany mogły zostać dokonane zgodnie z wcześniejszymi porozumieniami oraz jakie ekonomiczne konsekwencje wywoływały poszczególne warianty działania. Jednocześnie analiza odpowiedzialności osób uczestniczących w procesie wymaga odróżnienia ministra przyjmującego pierwotne zobowiązania od ministra zmieniającego sposób ich wykonywania i przedstawicieli państwa negocjujących późniejszą ugodę. Każda z tych osób działała w innym otoczeniu informacyjnym, przy odmiennych możliwościach kształtowania sytuacji prawnej i gospodarczej.

Wycena szkody wymaga analizy opcji rzeczywistych i niepewności

Błędem metodologicznym byłoby potraktowanie późniejszej wartości ekonomicznej ugody jako bezpośredniego dowodu na to, że każda z wcześniejszych decyzji była nielegalna lub zawiniona. Szczególnie przydatnym uzupełnieniem teorii niekompletności kontraktów jest koncepcja inwestycji nieodwracalnych i opcji rzeczywistych, rozwijana przez Avinasha Dixita i Roberta Pindycka.

Przedsiębiorca decydując się na realizację wieloletniego projektu, nie porównuje jedynie przewidywanych przychodów z kosztami inwestycji. Uwzględnia także wartość możliwości odroczenia działania, pozyskania nowych informacji oraz ograniczenia ekspozycji na ryzyko. Jeśli przedsięwzięcie wymaga uzyskania szeregu następujących po sobie rozstrzygnięć administracyjnych, każde istotne opóźnienie może zmienić optymalny moment poniesienia kolejnych nakładów. W niektórych przypadkach czas oczekiwania na decyzję prowadzi do utraty finansowania lub korzystnych warunków rynkowych; w innych zaś odroczenie projektu chroni inwestora przed nadmiernym ryzykiem. Z tego powodu nie można automatycznie zakładać, że każde opóźnienie administracyjne powoduje szkodę odpowiadającą całej prognozowanej wartości inwestycji. Konieczne jest ustalenie, jak zmieniły się rzeczywiste możliwości decyzyjne przedsiębiorcy i w jakim zakresie prawnie relewantne zachowanie państwa przyczyniło się do utraty konkretnej wartości ekonomicznej.

Konsekwencje tej teorii są szczególnie widoczne w sporach dotyczących złóż kopalin. Uprawnienie do prowadzenia badań geologicznych, pierwszeństwo uzyskania praw do złoża, decyzja środowiskowa i koncesja wydobywcza nie stanowią ekonomicznie ani prawnie identycznych etapów przedsięwzięcia. Każdy z nich w inny sposób wpływa na stopień niepewności, wielkość zaangażowanego kapitału oraz możliwość realizacji przyszłych przepływów pieniężnych. Wycena szkody powinna zatem uwzględniać rzeczywisty stan zaawansowania projektu, a nie wyłącznie jego docelową wizję gospodarczą. Z punktu widzenia teorii dowodu oznacza to konieczność skonfrontowania prognoz inwestora z dostępnymi informacjami geologicznymi, warunkami finansowania, technologią eksploatacji, wymogami administracyjnymi i stanem rynku surowców.

Równie istotna jest analiza scenariusza kontrfaktycznego, przedstawiającego prawdopodobny przebieg inwestycji w przypadku braku zachowania uznanego za naruszenie zobowiązania. Taki scenariusz nie jest historycznym faktem, lecz konstrukcją analityczną wymagającą uzasadnienia, a jego wiarygodność zależy od jakości danych i przyjętych założeń.

Zagadnienie to prowadzi do rozróżnienia ryzyka mierzalnego i niepewności niemierzalnej, sformułowanego przez Franka H. Knighta. Ryzyko dotyczy sytuacji, w których można – przynajmniej w przybliżeniu – określić prawdopodobieństwo możliwych zdarzeń, podczas gdy niepewność w sensie Knightowskim obejmuje okoliczności, dla których nie istnieje wiarygodny rozkład prawdopodobieństwa. Długoterminowe inwestycje surowcowe, wieloletnie zobowiązania państwowe i nadzwyczajne zdarzenia gospodarcze często łączą oba te rodzaje niepewności. Można szacować zmienność cen surowca na podstawie danych historycznych, lecz znacznie trudniej przewidzieć zasadniczą zmianę polityki klimatycznej, wybuch konfliktu zbrojnego, przełom technologiczny czy globalne załamanie konkretnego rynku.

Oddzielenie procesu decyzyjnego od wyniku zdarzenia

W warunkach takiej niepewności odpowiedzialność decydenta nie powinna być oceniana wyłącznie przez pryzmat tego, czy późniejsze zdarzenia potwierdziły wcześniejszą prognozę. Kluczowe jest raczej ustalenie, czy przyjęto metodologicznie poprawny sposób analizy, uwzględniono dostępne alternatywy i zapewniono mechanizmy reagowania na zmianę okoliczności.

Odmienne podejście prowadziłoby do zjawiska znanego w psychologii poznawczej jako błąd retrospektywnej pewności, opisywanego w badaniach Barucha Fischhoffa. Po poznaniu rezultatu zdarzenia ludzie mają skłonność do przeceniania jego wcześniejszej przewidywalności. W przypadku przegranego arbitrażu może to budować przekonanie, że ryzyko odpowiedzialności państwa było od początku oczywiste i każdy uczestnik procesu decyzyjnego powinien był przewidzieć ostateczny rezultat. Analogiczne zniekształcenie występuje po korzystnym rozstrzygnięciu – wówczas wcześniejsza strategia procesowa bywa przedstawiana jako bezspornie prawidłowa, mimo że w chwili jej wyboru istniały poważne argumenty za odmiennymi rozwiązaniami. W naukowej ocenie decyzji publicznych konieczne jest zatem konsekwentne oddzielanie oceny procesu decyzyjnego od oceny jego wyniku.

Informacja uzyskana po kilku latach nie może być dowolnie przypisywana osobie działającej w znacznie wcześniejszym otoczeniu informacyjnym. Nie oznacza to jednak zwolnienia decydentów z odpowiedzialności za świadome ignorowanie danych dostępnych przed podjęciem działania. W ekonomii behawioralnej Daniel Kahneman i Amos Tversky wykazali znaczenie heurystyk oraz systematycznych odchyleń od modelu w pełni racjonalnego wyboru, natomiast badania Barry'ego Stawa nad eskalacją zaangażowania (escalation of commitment) pokazały, że osoby odpowiedzialne za wcześniejsze decyzje mogą wykazywać nadmierną skłonność do ich kontynuowania, nawet gdy pojawią się dane podważające pierwotne założenia. W administracji publicznej mechanizm ten

może nabierać szczególnego znaczenia, ponieważ przyznanie się do błędu w strategii bywa postrzegane jako koszt reputacyjny albo polityczny. Nie ma podstaw, by bez odrębnego materiału dowodowego przypisywać taką motywację konkretnemu ministrowi lub członkowi organu nadzorczego. Teoria wskazuje jednak mechanizm, który warto uwzględniać podczas badania procesów decyzyjnych: możliwość przedkładania ochrony wcześniejszego stanowiska nad aktualizację oceny w świetle nowych informacji. W tym miejscu szczególnie użyteczna okazuje się koncepcja grupowego myślenia (groupthink) Irvinga Janisa, opisująca ryzyko powstawania nadmiernej zgodności stanowisk wewnątrz zespołów decyzyjnych.

W organizacjach o silnej hierarchii i wysokich kosztach otwartego sprzeciwu może dochodzić do ograniczenia wymiany argumentów, pomijania alternatywnych scenariuszy oraz traktowania lojalności wobec kierownictwa jako przesłanki prawidłowego wykonywania obowiązków. Zjawisko to jest szczególnie istotne w administracji podlegającej silnym politycznym mechanizmom nominacyjnym, choć nie wynika automatycznie z samego faktu powołania danej osoby przez rząd lub ministra. Jego występowanie wymagałoby zbadania rzeczywistych praktyk komunikacyjnych, sposobu wykorzystywania opinii ekspertów, możliwości zgłaszania stanowisk odrębnych i reakcji przełożonych na krytyczne informacje. Przykład imiennych głosowań KNF w sprawie PL Holdings pokazuje, że dokumentowanie rozbieżności stanowisk ma istotną wartość zarówno dla prawidłowości decyzji, jak i dla późniejszej indywidualizacji odpowiedzialności uczestników procesu kolegialnego.

Problem odpowiedzialności państwa można następnie osadzić na gruncie wielopoziomowej teorii pryncypała i agenta, rozwijanej przez Michaela Jensena, Williama Mecklinga, Bengta Holmströma i Paula Milgroma. Klasyczna konstrukcja opiera się na założeniu, że podmiot powierzający wykonanie zadania nie dysponuje pełną wiedzą o działaniach agenta, który może posiadać własne preferencje, cele i informacje.

Systemowe uwarunkowania i ryzyka decyzji publicznych

W państwie demokratycznym relacja ta przybiera szczególnie złożoną postać. Obywatele powierzają władzę przedstawicielom politycznym, większość parlamentarna umożliwia sformowanie rządu, członkowie gabinetu zarządzają poszczególnymi działami administracji, a część kompetencji realizują urzędnicy, kierownictwa jednostek organizacyjnych oraz członkowie organów przedsiębiorstw kontrolowanych przez państwo.

W każdym kolejnym ogniwie pojawia się ryzyko rozbieżności między celem powierzającego kompetencję a rzeczywistymi motywacjami i działaniami osoby ją wykonującej. Jednocześnie współczesny funkcjonariusz publiczny może działać w warunkach wielości pryncypałów, gdyż jego obowiązki są określane równocześnie przez ustawodawcę, przełożonych, zasady odpowiedzialności zawodowej, normy prawa unijnego oraz zobowiązania międzynarodowe państwa.

Nie zawsze można sprowadzić te wymagania do jednej, hierarchicznej relacji podporządkowania. Właśnie ta wielość pryncypałów pozwala wyjaśnić szczególne napięcia towarzyszące partyjnym nominacjom na stanowiska publiczne. Osoba powołana do zarządu spółki Skarbu Państwa może odczuwać polityczną zależność od podmiotów, które wpłynęły na jej nominację, jednak jej obowiązki prawne wynikają przede wszystkim z właściwych przepisów i stosunku organizacyjnego łączącego ją z przedsiębiorstwem. Członek organu nadzorczego może podzielać założenia polityki gospodarczej rządu, lecz nie zwalnia go to z obowiązku wykonywania ustawowych kompetencji w granicach prawa. Z punktu widzenia teorii agencji szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której nieformalna lojalność wobec podmiotu uczestniczącego w powołaniu zaczyna wypierać formalne obowiązki wobec instytucji i jej prawnie określonych celów. Sam fakt politycznej nominacji nie dowodzi jednak istnienia takiego konfliktu ani naruszenia prawa. Konieczne byłoby wykazanie konkretnych zachowań, poleceń, zależności informacyjnych lub decyzji odbiegających od obowiązujących standardów pełnienia funkcji. Koncepcję wielopoziomowej agencji należy uzupełnić problemem delegowania zadań wielowymiarowych, opisanym przez Holmströma i Milgroma w badaniach nad systemami motywacyjnymi.

Działalność administracji publicznej nie może być mierzona jednym wskaźnikiem, ponieważ organ realizuje równocześnie obowiązki związane z legalnością działania, terminowością, jakością usług, racjonalnością wydatków, ochroną praw jednostki i interesem publicznym. Jeśli mechanizm oceny kierownictwa koncentruje się nadmiernie na jednym rezultacie, pozostałe zadania mogą zostać zaniedbane. Minister oceniany głównie przez pryzmat liczby wydanych koncesji może mieć zachętę do ograniczania staranności procedur środowiskowych; kierownik instytucji rozliczany wyłącznie z wysokości oszczędności może redukować niezbędne wydatki na profesjonalną obsługę prawną; przedstawiciel Skarbu Państwa, oceniany przez pryzmat bieżących wpływów prywatyzacyjnych, może pominąć długoterminowe konsekwencje udzielonych gwarancji.

Są to hipotetyczne mechanizmy wynikające z teorii motywacji organizacyjnej, a nie ustalenia dotyczące konkretnych osób. Pokazują one jednak, że jakość sprawowania władzy zależy nie tylko od osobistych cech decydentów, ale również od konstrukcji systemu bodźców, w którym funkcjonują. W tym świetle odpowiedzialność publiczna wymaga uwzględnienia problemu kosztów zewnętrznych decyzji politycznych. Ekonomiczna teoria efektów zewnętrznych, rozwijana od

Arthura Pigou po współczesną ekonomię dobrobytu, wskazuje na możliwość powstawania sytuacji, w których osoba podejmująca decyzję nie ponosi całego ekonomicznego ciężaru jej następstw.

W przypadku zobowiązań państwowych rozdzielenie to ma charakter szczególny: minister podejmuje decyzję w ramach określonej kadencji, natomiast wynikające z niej świadczenie może zostać zasądzone po wielu latach i sfinansowane ze środków publicznych pod zarządem innego rządu. Samo istnienie takiej asymetrii nie jest dowodem nadużycia władzy, ponieważ prawna ciągłość państwa stanowi niezbędną podstawę stabilnego wykonywania zobowiązań. Tworzy jednak możliwość występowania pokusy nadużycia (moral hazard), jeżeli polityczna korzyść z określonego działania jest względnie bezpośrednia, a jego potencjalne koszty zostają odroczone, rozproszone i przeniesione na przyszłych podatników.

Rozważania te łączą ekonomię polityczną z konstytucyjną teorią finansów publicznych. Artykuł 216 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej ustanawia zasadę ustawowego określania sposobu gromadzenia i wydatkowania środków publicznych, natomiast art. 219 przyznaje Sejmowi kompetencję uchwalania budżetu państwa w formie ustawy budżetowej.

Ekonomiczna materializacja ryzyka a sprawiedliwość międzypokoleniowa

Współczesna odpowiedzialność inwestycyjna ujawnia jednak możliwość powstawania zobowiązań ekonomicznych, których geneza sięga okresów znacznie wcześniejszych niż rok budżetowy, w którym dochodzi do faktycznej wypłaty świadczenia. Z tego względu ocena gospodarowania majątkiem publicznym nie może ograniczać się jedynie do analizy bieżących przepływów pieniężnych. Konieczne jest rozpoznawanie zobowiązań warunkowych, ryzyk spornych i prawdopodobnych przyszłych obciążeń, przy ścisłym rozróżnieniu między roszczeniem inwestora, oszacowaną ekspozycją finansową, nieostatecznym wyrokiem, prawomocnym obowiązkiem zapłaty a świadczeniem rzeczywiście wykonanym. Kategorie te nie są tożsame ani rachunkowo, ani prawnie; ich utożsamianie może prowadzić do zasadniczych zniekształceń w publicznej ocenie sytuacji majątkowej państwa.

Problem materializacji ryzyka można zilustrować sporem Cargill przeciwko Polsce. Inwestor dochodził w nim około 150 mln dolarów amerykańskich, podczas gdy trybunał w wyroku z 29 lutego 2008 r. zasądził 16,3 mln dolarów. Rozbieżność między roszczeniem a przyznanym świadczeniem dowodzi, że wysokość żądania nie jest równoznaczna z prawnie ustaloną szkodą – ta ostatnia wymaga weryfikacji przesłanek odpowiedzialności, związku przyczynowego oraz

właściwego sposobu obliczenia odszkodowania. Analogicznie, korzystne dla Polski rozstrzygnięcie w sprawie Miedzi Copper nie oznacza braku kosztów, gdyż obsługa arbitrażu wymagała zaangażowania konkretnych zasobów finansowych i organizacyjnych. Z kolei w przypadku PL Holdings zasądzenie odszkodowania przekraczającego 650 mln zł nie mogło być utożsamiane z definitywnym wydatkiem publicznym, skoro wyroki arbitrażowe zostały później uznane za nieważne przez szwedzki Sąd Najwyższy. Każdy z tych rezultatów powinien być ujmowany w odrębnej kategorii analitycznej.

Analiza ekonomicznych następstw odpowiedzialności państwa prowadzi również do problemu sprawiedliwości międzypokoleniowej, który John Rawls rozważał w kontekście obowiązków wobec przyszłych pokoleń. Państwo może zaciągać zobowiązania i podejmować decyzje gospodarcze, których materialne skutki poniosą osoby niemające wpływu na pierwotny kierunek działania. Z perspektywy filozofii politycznej pojawia się kwestia legitymizacji przenoszenia kosztów w czasie – zwłaszcza gdy krótkookresowe korzyści polityczne lub ekonomiczne koncentrują się w jednej grupie, a późniejsze obciążenia finansowane są ze wspólnych zasobów. Mechanizm ten nie dotyczy wyłącznie arbitrażu inwestycyjnego; występuje on także przy finansowaniu infrastruktury publicznej, udzielaniu gwarancji państwowych, restrukturyzacji przedsiębiorstw czy zawieraniu wieloletnich umów dostawczych. Arbitraż cechuje jednak szczególna właściwość: ekonomiczne następstwa wcześniejszych decyzji bywają ustalane w procedurze międzynarodowej, której rezultat może podlegać egzekucji poza granicami kraju. W ten sposób trwałość zobowiązań publicznych uzyskuje wymiar wykraczający poza krajowy mechanizm kontroli parlamentarnej i tradycyjne instrumenty odpowiedzialności politycznej. Dodatkową perspektywę wprowadza tu teoria sprawiedliwości dystrybutywnej oraz analiza społecznych kosztów alternatywnych wydatków publicznych.

Zasądzone od państwa odszkodowanie nie stanowi bowiem wyłącznie abstrakcyjnego zobowiązania pomiędzy dwoma podmiotami prawa.

Konieczność dynamicznej aktualizacji oceny ryzyka procesowego

Wykonanie wyroku może ograniczyć zasoby instytucji publicznych, wymusić pozyskanie dodatkowego finansowania lub wymagać przesunięć budżetowych. W konsekwencji ciężar gospodarczy sporu rozkłada się między podatników, odbiorców usług publicznych a przyszłych beneficjentów programów państwowych. Nie można jednak mechanicznie utożsamiać każdej złotówki odszkodowania z bezpośrednim cięciem finansowania konkretnej usługi; rzeczywiste

skutki zależą bowiem od sposobu wykonania zobowiązania, struktury budżetu oraz dostępnych możliwości dostosowawczych. Rzetelna analiza kosztu alternatywnego wymaga identyfikacji realnych decyzji finansowych, a nie jedynie retorycznego porównania wartości odszkodowania z kosztami społecznie pożądanych świadczeń.

Przypadek Pfizer i BioNTech przeciwko Polsce dobrze ilustruje konieczność tego rozróżnienia. Wyrok wydany 1 kwietnia 2026 r. przez francuskojęzyczny Sąd Pierwszej Instancji w Brukseli dotyczył zobowiązań kontraktowych związanych z dostawami szczepionek przeciw COVID-19, obejmując m.in. obowiązek odbioru około 64 mln dawek. Ministerstwo Zdrowia potwierdziło nieprawomocność rozstrzygnięcia, a 3 sierpnia 2026 r. poinformowało o wniesieniu apelacji wraz z wnioskiem o wstrzymanie jego tymczasowej wykonalności. W debacie publicznej pojawiały się porównania potencjalnego kosztu wyroku z wydatkami na opiekę zdrowotną. Choć mogą one obrazować skalę ekonomiczną sporu, nie stanowią samodzielnej analizy konsekwencji budżetowych. Dla oceny odpowiedzialności konkretnych decydentów kluczowe byłoby osobne odtworzenie przesłanek zawarcia umowy w 2021 r., okoliczności odmowy odbioru szczepionek w 2022 r. oraz późniejszych decyzji procesowych. Należy przy tym pamiętać, że jest to spór kontraktowy przed sądem belgijskim, a nie klasyczny arbitraż inwestycyjny.

Wymiar epistemologiczny tych rozważań można pogłębić, odwołując się do bayesowskiej teorii aktualizacji przekonań. Zakłada ona w uproszczeniu, że racjonalny podmiot modyfikuje ocenę prawdopodobieństwa zdarzenia w miarę uzyskiwania nowych informacji. W praktyce administracyjnej oznaczałoby to konieczność cyklicznej weryfikacji opinii o szansach na wygraną, skuteczności strategii procesowej i ekonomicznej celowości dalszego postępowania. Opinia prawna może być uzasadniona w chwili sporządzenia, lecz późniejsze wyroki, nowe dowody czy zmiana prawa istotnie wpływają na ocenę ryzyka. Odpowiedzialny proces decyzyjny nie powinien więc polegać na bezwarunkowym trwaniu przy raz przyjętym stanowisku. Aktualizacja oceny nie oznacza jednak automatycznego wycofania się ze sporu po każdym niekorzystnym rozstrzygnięciu, gdyż kluczowy jest zakres dostępnych środków ochrony prawnej i realna możliwość zmiany wyniku sprawy. Nauka o decyzjach uzasadnia zatem potrzebę proceduralnego ponawiania oceny ryzyka, nie przesądzając o konkretnym wyborze procesowym. Istotną rolę odgrywa tu rozróżnienie argumentacji adwersaryjnej od niezależnej analizy eksperckiej.

Pełnomocnik procesowy ma obowiązek profesjonalnej ochrony interesów strony w granicach prawa, natomiast osoba podejmująca ostateczną decyzję publiczną musi uwzględnić szerszy kontekst: koszty postępowania, prawdopodobieństwo powodzenia, ryzyka reputacyjne i wpływ na inne zobowiązania państwa. Silna argumentacja w piśmie procesowym nie zawsze jest tożsama z najbardziej prawdopodobnym rezultatem sprawy.

W naukach o zarządzaniu ryzykiem rozróżnia się funkcję rzecznika określonego stanowiska od funkcji niezależnego podmiotu dokonującego jego krytycznej weryfikacji. W międzynarodowych sporach o znacznej wartości kluczowe jest zapewnienie mechanizmu, który przedstawi decydentom nie tylko najlepszą argumentację na rzecz państwa, ale również najsilniejsze argumenty strony przeciwnej. Takie rozwiązanie ogranicza nadmierną pewność siebie oraz błędy wynikające z organizacyjnego utrwalania przekonań wcześniej przyjętych przez kierownictwo.

Rozliczalność arbitrów i systemowe zapobieganie sporom

Kwestia profesjonalnej niezależności analizy prowadzi bezpośrednio do problemu legitymizacji samych arbitrów. W teorii Emmanuela Gaillarda autonomia porządku arbitrażowego uzasadnia odrębność władzy jurysdykcyjnej i jej brak bezpośredniego podporządkowania sądownictwu państwowemu. Nie oznacza to jednak, że arbitrzy mogą sprawować swoje kompetencje bez zachowania rygorystycznych standardów niezależności, bezstronności oraz obowiązku ujawniania konfliktów interesów.

Szczególnym przykładem rozwoju tej problematyki jest przyjęty w 2023 roku przez UNCITRAL kodeks postępowania arbitrów w międzynarodowych sporach inwestycyjnych. Dokument ten precyzuje obowiązki w zakresie niezależności i bezstronności, wymóg ujawniania okoliczności mogących budzić wątpliwości co do konfliktu interesów oraz zasady równoległego pełnienia niektórych funkcji zawodowych. Ponieważ znaczenie normatywne kodeksu zależy od podstaw jego stosowania w konkretnym postępowaniu, nie należy utożsamiać samego faktu przyjęcia tego dokumentu z automatycznym związaniem wszystkich arbitrów orzekających w każdym arbitrażu inwestycyjnym. Taka konstrukcja dowodzi jednak, że współczesna reforma systemu rozstrzygania sporów obejmuje problem rozliczalności osób wykonujących funkcję jurysdykcyjną, a nie jedynie odpowiedzialność państw będących stronami postępowań.

Z perspektywy teorii legitymizacji Jürgena Habermasa kluczowa pozostaje możliwość uzasadniania rozstrzygnięć w procedurze gwarantującej równość uczestników i racjonalną kontrolę argumentacji. W koncepcji działania komunikacyjnego oraz dyskursywnej teorii prawa prawomocność instytucji nie wynika z samego formalnego przyznania kompetencji, lecz z jakości procedur, które umożliwiają przedstawienie racji i ich krytyczną weryfikację.

W arbitrażu inwestycyjnym problem ten nabiera szczególnego znaczenia: rozstrzygnięcie może dotyczyć decyzji istotnych dla całej wspólnoty politycznej, podczas gdy stronami postępowania

pozostają jedynie inwestor i państwo. Powstaje zatem napięcie między proceduralnymi prawami stron a społecznym ciężarem rozstrzygnięcia. Nie oznacza to jednak konieczności przekształcenia arbitrażu w powszechne referendum dotyczące zasadności polityki gospodarczej.

Wskazuje to raczej na wagę przejrzystości postępowań, możliwości zabrania głosu przez zainteresowane podmioty oraz dostępu do informacji o wyrokach oddziałujących na finanse publiczne. Podejście to jest komplementarne wobec teorii sprawiedliwości proceduralnej Toma Tylera, który dowodził, że dla społecznego poczucia prawomocności decyzji kluczowe są: możliwość przedstawienia własnego stanowiska, bezstronność organu oraz jakość uzasadnienia. Podmiot gospodarczy łatwiej zaakceptuje niekorzystną decyzję administracyjną, jeśli została ona wydana w przejrzystej procedurze, na podstawie znanych kryteriów i z realną szansą na przedstawienie argumentów. Analogicznie wspólnota polityczna może lepiej zrozumieć konieczność wykonania zobowiązania międzynarodowego, jeżeli dysponuje informacjami wyjaśniającymi jego genezę i podstawę prawną. Dobra komunikacja nie zastępuje legalności działania ani nie eliminuje roszczeń odszkodowawczych, lecz stanowi czynnik ograniczający niepewność, pozwala wcześniej identyfikować nieporozumienia i zwiększa zdolność instytucji do rozwiązywania konfliktów bez uciekania się do długotrwałych postępowań. Współczesna praktyka międzynarodowa dostarcza potwierdzenia tej perspektywy.

W lipcu 2025 roku UNCITRAL przyjęła Toolkit on Prevention and Mitigation of International Investment Disputes – zbiór narzędzi służących zapobieganiu i ograniczaniu sporów inwestycyjnych. Dokument rozróżnia fazę zapobiegania konfliktowi (gdy problem inwestora nie został jeszcze sformułowany jako roszczenie prawne) od fazy ograniczania sporu, która zaczyna się w momencie wyraźnego zakwestionowania zachowania państwa i zagrożenia wszczęciem postępowania. Odrębnie traktowany jest etap zarządzania sporem już formalnie wszczętym. Rozróżnienie to ma znaczenie teoretyczne, gdyż odpowiada trzem różnym konfiguracjom bodźców i możliwościom działania uczestników konfliktu.

Przed sformułowaniem roszczenia prawnego organ administracji może jeszcze rozwiązać nieporozumienie poprzez wyjaśnienie wymagań lub prawidłowe zastosowanie procedury. Po powstaniu formalnego sporu charakter komunikacji ulega zmianie, gdyż strony muszą uwzględniać wpływ swoich wypowiedzi na późniejszy materiał dowodowy. Po wszczęciu arbitrażu dominującą rolę odgrywają już normy jurysdykcyjne, zasady postępowania i profesjonalna reprezentacja procesowa. Co istotne, dokument UNCITRAL nie ogranicza się do sposobów ochrony inwestorów, lecz analizuje także organizacyjne warunki podejmowania decyzji przez funkcjonariuszy publicznych.

Równowaga między odpowiedzialnością a defensywnością administracyjną

Autor wskazuje na ryzyko, że obawa przed osobistą odpowiedzialnością może zniechęcać urzędników do aktywnego rozwiązywania konfliktów. W niektórych państwach stosuje się rozwiązania ograniczające odpowiedzialność za działania podejmowane w dobrej wierze w ramach zapobiegania sporom, z wyłączeniem zachowań umyślnie bezprawnych lub rażącego niedbalstwa. Prowadzi to do pozornie paradoksalnego wniosku: system odpowiedzialności publicznej traci na skuteczności, gdy groźba osobistej sankcji jest na tyle szeroka i nieprzewidywalna, że funkcjonariusze zaczynają unikać podejmowania jakichkolwiek decyzji.

Rozwiązaniem nie jest bezwarunkowe zwolnienie urzędników z odpowiedzialności, lecz precyzyjne oddzielenie legalnego działania w dobrej wierze od świadomego naruszenia obowiązków, nadużycia kompetencji czy rażącego odstępstwa od wymaganej staranności. Koncepcja ta jest kluczowa przy ocenie polskiej ustawy o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa. Przyjęte w niej ograniczenia odpowiedzialności nieumyślnej oraz wymóg kwalifikowanego naruszenia można interpretować jako próbę zachowania równowagi między potrzebą skutecznego wyciągania konsekwencji a ochroną zdolności administracji do działania. W naukach o zarządzaniu publicznym taka równowaga jest warunkiem przeciwdziałania zarówno moralnemu hazardowi, jak i administracyjnej defensywności.

Pierwsze zjawisko występuje, gdy decydent nie ponosi konsekwencji naruszenia obowiązków; drugie zaś wtedy, gdy nieproporcjonalny lęk przed odpowiedzialnością prowadzi do przewlekłości, unikania rozstrzygnięć i przerzucania kompetencji. Oba mechanizmy zwiększają ryzyko międzynarodowych sporów inwestycyjnych, gdyż inwestor narażony jest zarówno na nieuzasadnioną ingerencję administracyjną, jak i na paraliż decyzyjny uniemożliwiający realizację przedsięwzięcia.

W ekonomii organizacji problem ten można analizować poprzez rozróżnienie błędów pierwszego i drugiego rodzaju. Błąd pierwszego rodzaju polegałby tutaj na nieuzasadnionym przypisaniu funkcjonariuszowi odpowiedzialności mimo braku właściwych przesłanek, natomiast błąd drugiego rodzaju – na niewykryciu lub niesankcjonowaniu rzeczywistego naruszenia obowiązków. Konstrukcja systemu musi uwzględniać konsekwencje obu tych błędów: nadmierna łatwość przypisywania winy prowadzi do nieuzasadnionej represji i ogranicza samodzielność administracji, podczas gdy zbyt wysokie bariery proceduralne sprzyjają utrwalaniu bezprawnych zachowań.

Nie istnieje jedna uniwersalna proporcja między tymi zagrożeniami, gdyż zależy ona od rodzaju odpowiedzialności, wagi chronionego dobra, dolegliwości sankcji i wymogów konstytucyjnych. O ile w prawie karnym priorytetem jest ochrona jednostki przed niesłusznym skazaniem, o tyle w administracyjnych mechanizmach kontroli jakości możliwe jest stosowanie innych standardów oceny i środków naprawczych, które nie mają charakteru represyjnego. Istotne dla teorii odpowiedzialności jest także rozróżnienie pomiędzy sankcją osobistą a korektą instytucjonalną. Sankcja służy przypisaniu konkretnemu podmiotowi konsekwencji prawnych, podczas gdy korekta organizacyjna ma na celu ograniczenie prawdopodobieństwa powtórzenia się błędu.

Współczesne badania nad bezpieczeństwem organizacji wysokiego ryzyka, rozwijane przez Charlesa Perrowa, Karla Weicka i Kathleen Sutcliffe, wskazują na znaczenie rozpoznawania słabych sygnałów ostrzegawczych, analizowania zdarzeń niepożądanych oraz tworzenia struktur umożliwiających ujawnianie błędów bez lęku przed nieuzasadnioną represją.

Wielowarstwowa analiza decyzji jako metoda zapobiegania sporom

Choć administracji gospodarczej nie można bezpośrednio utożsamiać z organizacjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo techniczne instalacji przemysłowych lub transportu, analogia metodologiczna pozostaje tutaj użyteczna. W obu przypadkach niepożądane następstwo może powstać wskutek skumulowania kilku pozornie niezależnych nieprawidłowości, a jego wyeliminowanie w przyszłości wymaga zrozumienia całego mechanizmu, a nie tylko wskazania osoby uczestniczącej w ostatnim etapie zdarzenia. W świetle teorii systemów Niklasa Luhmanna odpowiedzialność za międzynarodowe spory gospodarcze można zatem rozpatrywać jako problem komunikacji pomiędzy odrębnymi systemami społecznymi.

Prawo operuje rozróżnieniem legalności i nielegalności, gospodarka analizuje konsekwencje przez pryzmat płatności, kosztów i korzyści, natomiast polityka koncentruje się na mechanizmach uzyskiwania i wykonywania zbiorowo wiążących decyzji. Ponieważ każdy z tych systemów funkcjonuje według odmiennych reguł, wynik prawny postępowania arbitrażowego nie musi prowadzić do tożsamej oceny ekonomicznej czy politycznej. Minister może uznawać określoną decyzję za uzasadnioną programem politycznym, inwestor oceniać ją jako ekonomicznie szkodliwą, a trybunał rozpoznawać wyłącznie jej zgodność z konkretnym zobowiązaniem traktatowym.

Konflikt nie wynika więc koniecznie z braku informacji czy złej wiary jednej ze stron. Może być rezultatem odmiennych sposobów wartościowania tego samego działania w różnych systemach

normatywnych i społecznych. Zadaniem odpowiednio zaprojektowanych instytucji jest tworzenie mechanizmów, które umożliwią skuteczne przekładanie informacji pomiędzy tymi systemami, bez znoszenia ich odrębności. W praktyce państwowej oznacza to potrzebę przyjęcia wielowarstwowej metody oceny każdej decyzji niosącej istotne konsekwencje inwestycyjne. Ocena prawna powinna identyfikować kompetencję organu, właściwe zobowiązania traktatowe i kontraktowe oraz możliwe naruszenia norm. Analiza ekonomiczna ma badać przewidywane następstwa działania, jego koszt alternatywny i wpływ na uczestników rynku. Perspektywa organizacyjna powinna pozwalać ustalić dostępność informacji, sposób przygotowania decyzji i jakość nadzoru, natomiast analiza polityczna odnosić decyzję do dopuszczalnych celów publicznych i zakresu demokratycznej legitymacji organu.

Zestawienie tych perspektyw nie daje automatycznej, obiektywnej odpowiedzi na każdy konflikt gospodarczy, ale tworzy warunki dla rzetelniejszego uzasadniania wyborów publicznych i późniejszego rozpoznawania ich skutków. Praktycznym odpowiednikiem takiej metodologii może być wykorzystanie narzędzi opisanych w przyjętym przez UNCITRAL w 2025 r. zbiorze instrumentów zapobiegania sporom.

Obejmuje on między innymi komunikowanie inwestorom informacji o regulacjach, tworzenie mechanizmów przyjmowania skarg i sygnałów o problemach administracyjnych, koordynację międzyinstytucjonalną oraz budowanie wspólnej wiedzy o zobowiązaniach inwestycyjnych. Dokument zwraca również uwagę na znaczenie finansowania tych mechanizmów, ochrony informacji poufnych i określenia odpowiedzialności osób uczestniczących w rozwiązywaniu konfliktów. Nie ustanawia on jednak wiążących obowiązków państw ani uniwersalnej listy rozwiązań. Jego wartość polega na przedstawieniu różnych modeli organizacyjnych, których przydatność należy oceniać w kontekście własnej struktury instytucjonalnej państwa. Szczególnym przedmiotem dalszych badań powinna zatem stać się zdolność polskich instytucji do zachowywania wiedzy o wcześniejszych decyzjach i zobowiązaniach.

Zmiana ministra, połączenie resortów, reorganizacja departamentu czy wymiana kierownictwa przedsiębiorstwa publicznego nie powodują przecież wygaśnięcia obowiązków wynikających z traktatu inwestycyjnego, umowy gospodarczej lub wcześniejszej decyzji administracyjnej. Jeśli jednak wiedza o tych zobowiązaniach pozostaje rozproszona pomiędzy osobami kończącymi pełnienie funkcji, może dochodzić do powstawania organizacyjnej nieciągłości utrudniającej prawidłowe wykonywanie obowiązków państwa.

Odpowiedzialność epistemiczna jako fundament racjonalności decyzji

Problem ten należy rozpatrywać w świetle koncepcji pamięci organizacyjnej, rozwijanej przez Barbarę Levitt i Jamesa Marcha, zgodnie z którą doświadczenie instytucji utrwala się w jej procedurach, dokumentach, praktykach i regułach działania. Wiedza ta nie powinna zależeć wyłącznie od osobistego doświadczenia pojedynczego urzędnika czy zewnętrznego pełnomocnika procesowego. Państwo dysponujące rozbudowaną administracją powinno posiadać mechanizmy umożliwiające odtwarzanie historii zobowiązań i wykorzystywanie jej przy podejmowaniu kolejnych decyzji.

W tym miejscu wyraźnie ujawnia się różnica pomiędzy odpowiedzialnością polityczną a odpowiedzialnością epistemiczną, rozumianą jako obowiązek działania w oparciu o rzetelnie ustalaną i krytycznie weryfikowaną wiedzę. Osoba sprawująca funkcję publiczną nie musi posiadać specjalistycznych kompetencji we wszystkich dziedzinach nauki związanych z jej zadaniami. Powinna jednak zapewnić odpowiedni dostęp do wiedzy eksperckiej, rozpoznać granice własnych kompetencji i stworzyć warunki umożliwiające rzeczywiste wykorzystanie opinii specjalistów. Odpowiedzialność za proces poznawczy poprzedzający decyzję może zatem mieć równie istotne znaczenie, co odpowiedzialność za sam formalny akt rozstrzygnięcia. Decyzja podjęta po rzetelnej analizie może okazać się gospodarczo niekorzystna, podczas gdy działanie oparte na pominięciu istotnych informacji może przynieść krótkookresowy sukces. Sam rezultat nie wystarcza więc do oceny jakości procesu decyzyjnego.

Tak rozumianą odpowiedzialność epistemiczną można powiązać z koncepcją cnót intelektualnych, rozwijaną w epistemologii Lindy Zagzebski i Ernesta Sosy. Rzetelność poznawcza nie polega jedynie na posiadaniu dużej ilości informacji, lecz także na umiejętności rozpoznawania błędów, gotowości do korygowania przekonań, odpowiedzialnym korzystaniu z cudzej wiedzy oraz zachowaniu właściwej proporcji między pewnością sądu a siłą uzasadniających go dowodów. W administracji publicznej wymagania te mogą przyjmować postać obowiązku dokumentowania przesłanek decyzji, przedstawiania argumentów przeciwnych i aktualizowania oceny ryzyka po uzyskaniu nowych danych. Nie są to wyłącznie postulaty etyczne, gdyż jakość procesu poznawczego wpływa na legalność i racjonalność wykonywania kompetencji publicznych. Ich zastosowanie do odpowiedzialności osobistej wymaga jednak zawsze wskazania odpowiedniej podstawy prawnej; filozoficzna ocena nierzetelności poznawczej nie stanowi sama w sobie dowodu popełnienia przestępstwa albo naruszenia obowiązku ustawowego. W perspektywie całego systemu odpowiedzialności państwa kluczowe staje się połączenie trzech odmiennych wymagań:

wiarygodności zobowiązań wobec uczestników obrotu, zdolności administracji do podejmowania racjonalnych decyzji w warunkach niepewności oraz możliwości sprawiedliwego rozliczania rzeczywistych naruszeń obowiązków publicznych. Wymagania te nie zawsze pozostają w harmonii.

Państwo jako wspólnota przekształcająca doświadczenia z arbitrażu w wiedzę instytucjonalną

Wzmocnienie ochrony inwestora może ograniczać późniejszą swobodę regulacyjną państwa, natomiast nadmierne rozbudowanie mechanizmów odpowiedzialności osobistej grozi administracyjną ostrożnością, która utrudnia sprawne wykonywanie funkcji publicznych. Z kolei niewystarczająca kontrola decydentów sprzyja przenoszeniu kosztów nieuzasadnionych działań na przyszłe budżety i podatników.

Właściwa architektura instytucjonalna musi zatem uwzględniać napięcia między bezpieczeństwem prawnym, efektywnością gospodarczą, demokratyczną legitymacją a indywidualną sprawiedliwością. W tym punkcie międzynarodowy arbitraż inwestycyjny ujawnia swoją zasadniczą wartość poznawczą dla badań nad państwem. Nie jest on jedynie mechanizmem przyznawania odszkodowań zagranicznym inwestorom czy instytucją ograniczającą suwerenne kompetencje władzy publicznej. Pozwala on również obserwować, w jakim stopniu państwo potrafi działać jako organizacja zachowująca ciągłość zobowiązań, wykorzystująca własną wiedzę i respektująca podstawowe standardy prawne niezależnie od zmian politycznych. Spory Eureko, Cargill, PL Holdings, GreenX i Miedzi Copper ujawniają odmienne rezultaty wykonywania kompetencji gospodarczych oraz różne strategie procesowe, których nie można sprowadzić do jednej przyczyny ani jednolitej oceny działalności wszystkich uczestników.

Ich wspólną właściwością pozostaje jednak możliwość odtworzenia relacji pomiędzy normami prawnymi, działaniami administracji, ekonomicznymi interesami inwestorów a długoterminowymi konsekwencjami decyzji państwowych. Wartość tego materiału badawczego polega przede wszystkim na możliwości zastąpienia publicystycznego poszukiwania winnego profesjonalną rekonstrukcją odpowiedzialności. Oznacza to konieczność identyfikowania rzeczywistych uczestników procesu decyzyjnego, ustalania zakresu ich kompetencji, odtwarzania dostępnej im wiedzy i weryfikowania zgodności zachowań z odpowiednimi normami. Nie wyklucza to krytycznej oceny polityki państwa ani wskazywania udokumentowanych naruszeń popełnionych przez konkretne osoby. Przeciwnie – dopiero właściwa indywidualizacja sprawstwa pozwala odróżnić odpowiedzialność rzeczywistą od zbiorowej odpowiedzialności przypisywanej na podstawie przynależności politycznej, formalnego stanowiska lub czasowej zbieżności wydarzeń. Rzetelność

naukowa wymaga również respektowania rezultatów postępowań, w których nie ustalono podstaw odpowiedzialności osobistej, oraz rozróżniania prawomocnego rozstrzygnięcia od zarzutu, opinii kontrolnej czy politycznej deklaracji.

W dalszej perspektywie problem ten prowadzi do pytania o zdolność demokratycznego państwa prawnego do organizowania odpowiedzialności w sposób przekraczający czasowy horyzont pojedynczego rządu. Ciągłość zobowiązań międzynarodowych wymaga ciągłości wiedzy instytucjonalnej, a skuteczność demokratycznej kontroli – możliwości odtwarzania rzeczywistych decyzji i ich następstw. Bez pierwszego warunku państwo może powtarzać błędy, ponieważ kolejne kierownictwa nie dysponują kompletną wiedzą o źródłach istniejących zobowiązań. Bez drugiego odpowiedzialność polityczna może przekształcać się w rytualną wymianę oskarżeń, której intensywność nie jest związana z siłą materiału dowodowego. Właściwym przedmiotem troski ustrojowej nie jest więc jedynie możliwość ukarania osoby, której zachowanie uznano za niedopuszczalne, lecz zapewnienie takich warunków organizacyjnych, które ograniczają prawdopodobieństwo powstawania podobnych naruszeń w przyszłości.

W ujęciu aksjologicznym oznacza to konieczność powiązania wolności podejmowania decyzji z obowiązkiem odpowiedzialnego korzystania z wiedzy i władzy. Godność jednostki wymaga ochrony przed arbitralnym działaniem państwa, własność zasługuje na odpowiednie gwarancje prawne, a demokratyczna wspólnota polityczna powinna zachować zdolność realizacji uzasadnionych celów publicznych. Każda z tych wartości stanowi element szerszego porządku konstytucyjnego, w którym kompetencja władzy nie może być utożsamiana z dowolnością, a ochrona inwestycji z bezwarunkowym pierwszeństwem interesu prywatnego. Odpowiedzialność konkretnych decydentów należy więc rozumieć jako część złożonego systemu ochrony legalności, racjonalności i sprawiedliwości działania instytucji publicznych.

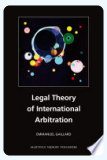
Dopiero na takim fundamencie możliwe staje się ustalenie, czy wieloletnie doświadczenia Polski w międzynarodowych sporach gospodarczych prowadzą do rzeczywistego doskonalenia sposobu wykonywania władzy, czy pozostają źródłem kolejnych obciążeń finansowych oraz politycznych sporów o ich historyczne autorstwo. Taka perspektywa otwiera etap rozważań dotyczących konstytucyjnej architektury zaufania publicznego, społecznej legitymizacji zobowiązań państwa oraz możliwości przebudowy mechanizmów odpowiedzialności w warunkach współczesnej gospodarki transnarodowej. Szczególnego znaczenia nabierze w nich konfrontacja teorii kontraktu społecznego, republikańskiej koncepcji wolności, instytucjonalnej ekonomii politycznej i współczesnych badań nad sprawiedliwością międzypokoleniową.

Pozwoli to rozpatrzyć państwo nie tylko jako podmiot mogący przegrać arbitraż, lecz jako zorganizowaną wspólnotę prawną, której trwałość zależy od zdolności przekształcania władzy w

odpowiedzialne działanie, doświadczenia w wiedzę instytucjonalną, a wiedzy w coraz doskonalsze reguły wykonywania powierzonych kompetencji.

> Ostatecznie pytanie o odpowiedzialność za przegrany arbitraż wykracza poza chęć ukarania konkretnego urzędnika; dotyczy ono zdolności państwa do bycia wspólnotą, która nie zapomina. Czy potrafimy przekształcić bolesne doświadczenia finansowe w trwałą wiedzę instytucjonalną, czy też pozostaniemy zakładnikami rytualnej wymiany oskarżeń, w której polityczny teatr zastępuje profesjonalną analizę błędów? Prawdziwa dojrzałość ustrojowa objawia się bowiem nie w braku sporów, lecz w umiejętności przekucia władzy w odpowiedzialne działanie, a porażki w lekcję z zakresu racjonalnego sprawowania kompetencji.

Inspiracje

[1] 

"Legal Theory of International Arbitration" Emmanuel Gaillard

BRILL | ISBN: 9789004187153

Emmanuel Gaillard (1952–2021) był francuskim prawnikiem, wykładowcą i czołowym praktykiem, powszechnie uznawanym za twórcę nowoczesnego arbitrażu międzynarodowego. Był profesorem prawa na Uniwersytecie Paris XII (Paris-Est Créteil) i Wydziale Prawa Sciences Po, a także profesorem wizytującym na takich uczelniach jak Yale Law School i Harvard Law School. Gaillard przez dziesięciolecia kierował globalną praktyką arbitrażu międzynarodowego w kancelarii Shearman & Sterling, zanim w 2021 roku został współzałożycielem kancelarii Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes. Jako czołowy teoretyk arbitrażu, opracował wpływową koncepcję autonomicznego porządku prawnego arbitrażu, działającego niezależnie od krajowych systemów prawnych. Jako doradca prawny reprezentował strony w wielu największych na świecie sporach handlowych i inwestycyjnych, w tym w uzyskaniu historycznych orzeczeń arbitrażowych przekraczających pięćdziesiąt miliardów dolarów dla większościowych akcjonariuszy Jukosu.

Emmanuel Gaillard *(1952–2021) was a French legal scholar, educator, and leading practitioner widely recognized as a foundational figure in modern international arbitration. He served as Professor of Law at the University of Paris XII (Paris-Est Créteil) and Sciences Po Law School, and was a visiting professor at institutions including Yale Law School and Harvard Law School. Gaillard led the global international arbitration practice at Shearman & Sterling for decades before co-founding Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes in 2021. A major theoretical architect of arbitration, he developed the influential conception of an autonomous arbitral legal order operating independently of national legal systems. As counsel, he represented parties in many of the world's largest commercial and investment disputes, most notably securing historic arbitral awards exceeding fifty billion dollars for the majority shareholders of Yukos.*

Sciences Po Law School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Aspects philosophiques du droit de l'arbitrage international"

Emmanuel Gaillard

2008 | Martinus Nijhoff Publishers | ISBN: 9789004171480



[2] "Le pouvoir en droit privé"

Emmanuel Gaillard

1985 | GEBYAI | ISBN: 9782717808766



[3] "Cuestiones claves del arbitraje internacional"

Gaillard, Emmanuel

2013 | Editorial Universidad del Rosario | ISBN: 9789587383294

[4] "Teoría jurídica del arbitraje internacional"

Emmanuel Gaillard

2010 | ISBN: 9789995364229

[5] "Traité de l'arbitrage commercial international"

Philippe Fouchard, Emmanuel Gaillard, Berthold Goldman

1996 | ISBN: 9782711125739



[6] "Auguste, ou l'Enfant naturel"

Emmanuel Gaillard

1812

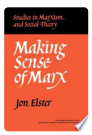
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Knowledge in Perspective"

Ernest Sosa

1991 | ISBN: 9780521356282



[8] "Making Sense of Marx"

Jon Elster

Cambridge University Press | ISBN: 9780521297059



[9] "An Introduction to Karl Marx"

Jon Elster

Cambridge University Press | ISBN: 9780521338318

[10] **"Models of Change and Response Theory"**

James Samuel Coleman

1964



[11] **"Seeing Things as They Are: A Theory of Perception"**

John Searle

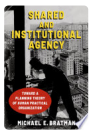
Oxford University Press, USA | ISBN: 9780199385157



[12] **"John Searle: Our shared condition -- consciousness"**

John Searle

Cambridge University Press | ISBN: 9780521797047



[13] **"Shared and Institutional Agency"**

Michael Bratman

2022 | Oxford University Press | ISBN: 9780197580899

[14] **"Foundations of Incomplete Contracts /by Oliver Hart and John Moore"**

Oliver Hart, John Moore

1998

[15] **"Incomplete Contracts and the Theory of the Firm"**

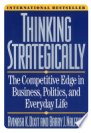
Oliver D. Hart, Massachusetts Institute of Technology. Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology. Energy Laboratory

1987

[16] **"10 letters [1 of them incomplete] from John Moore to Lady Devonshire"**

John Moore

1781



[17] **"Thinking Strategically"**

Avinash Dixit

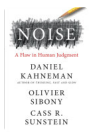
W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393069792



[18] **"Risk Communication: A Mental Models Approach"**

Baruch Fischhoff

Cambridge University Press | ISBN: 9780521802239



[19] **"Noise: A Flaw in Human Judgment"**

Daniel Kahneman

Little, Brown Spark | ISBN: 9780316451383

[20] **"The framing of decisions and the psychology of choice"**

Daniel Kahneman



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

Daniel Kahneman

2011 | Penguin UK | ISBN: 9780141918921



[22] **"Can Normative and Descriptive Analysis be Reconciled?"**

Amos Tversky, Daniel Kahneman

1987

[23] **"Communication and persuasion"**

Irving Janis



[24] **"Lectures on Housing"**

Arthur Pigou

DigiCat



[25] **"The Economics of Welfare"**

Arthur Pigou

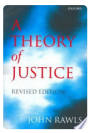
2000 | Transaction Publishers | ISBN: 9781412836678



[26] **"Justice as Fairness"**

John Rawls

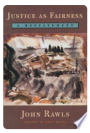
Belknap Press | ISBN: 9780674005112



[27] **"A Theory of Justice"**

John Rawls

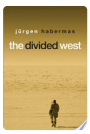
1999 | ISBN: 9780198250548



[28] **"Justice as Fairness: A Restatement"**

John Rawls

Harvard University Press | ISBN: 9780674005105



[29] **"The Divided West"**

Jürgen Habermas

John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694580



[30] **"The Past as Future"**

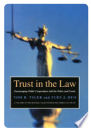
Jürgen Habermas

U of Nebraska Press | ISBN: 9780803272668



[31] **"Protestbewegung und Hochschulreform"**

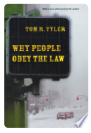
Jürgen Habermas



[32] **"Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts"**

Tom Tyler

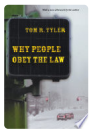
Russell Sage Foundation | ISBN: 9781610445429



[33] **"Why People Obey the Law"**

Tom Tyler

Princeton University Press | ISBN: 9780691126739



[34] **"Why People Obey the Law, revised ed."**

Tom Tyler

Princeton University Press | ISBN: 9781400828609



[35] **"Normal accidents : living with high-risk technologies : with a new afterword and a postscript on the Y2K problem"**

Charles Perrow

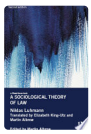
Princeton University Press | ISBN: 9780691004129



[36] **"Normal Accidents"**

Charles Perrow

Princeton University Press | ISBN: 9780691004129



[37] **"A Sociological Theory of Law"**

Niklas Luhmann

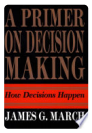
2013 | Routledge | ISBN: 9781135142636

[38] **"Organizations"**

James March

[39] **"behavioral theory of the firm"**

James March



[40] "Primer on Decision Making"

James G. March

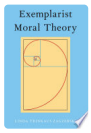
1994 | Simon and Schuster | ISBN: 9781439108338



[41] "Divine motivation theory"

Linda Zagzebski

Cambridge University Press | ISBN: 9780521535762



[42] "Exemplarist moral theory"

Linda Zagzebski

Oxford University Press | ISBN: 9780190659783

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "What Theory is Not"

Robert I. Sutton, Barry M. Staw

1995 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393788

Źródło

[2] "On the Logical Positivists' Theory of Truth"

Carl G. Hempel

1935 | Analysis | DOI: 10.1093/analys/2.4.49

Źródło

[3] "Deductive-Nomological versus Statistical Explanation"

Carl G Hempel, James H Fetzer

2001 | The Philosophy of Carl G. Hempel | DOI: 10.1093/oso/9780195121360.003.0006

Źródło

[4] "Philosophy 405: Knowledge, Truth and Mathematics Spring 2014 Hamilton College Russell Marcus Class #24: The Explanatory Indispensability Argument Baker, “Are There Genuine Mathematical Explanations of Physical Phenomena?” Mancosu, “Mathematical Explanation: Problems and Prospects,” §1-§3"

I. Stalemate, Brad Pitt, C. Hempel

2014

Źródło

[5] **"Vii. Comparative Inductive Logic § 87. Hempel's Analysis of the Concept of Confirming Evidence"**

C. Hempel

2007

Źródło

[6] **"Social Norms and Economic Theory"**

Jon Elster

1989 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.3.4.99

Źródło

[7] **"Sour Grapes. Studies in the Subversion of Rationality."**

Mary K. Farmer, Jon Elster

1984 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2232246

Źródło

[8] **"Emotions and Economic Theory"**

Jon Elster

1998 | RePEc: Research Papers in Economics

Źródło

[9] **"Making Sense of Marx"**

Jon Elster

1985

Źródło

[10] **"Social Theory, Social Research, and a Theory of Action"**

James S. Coleman

1986 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228423

Źródło

[11] **"Public and Private High Schools: The Impact of Communities"**

James S. Coleman, Thomas B. Hoffer

1987

Źródło

[12] "High school achievement : public, Catholic, and private schools compared"

James S. Coleman, Thomas B. Hoffer, Sally B. Kilgore

1982 | Basic Books

Źródło

[13] "Shared Agency"

Michael E. Bratman

2014 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199897933.001.0001

Źródło

[14] "Ruling Passions: A Theory of Practical Reasoning"

Michael E. Bratman, Simon Blackburn

2000 | The Philosophical Review | DOI: 10.1215/00318108-109-4-586

Źródło

[15] "Structures of Agency"

Michael E. Bratman

2007 | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195187717.001.0001

Źródło

[16] "Reflection, Planning, and Temporally Extended Agency"

Michael E. Bratman

2000 | The Philosophical Review | DOI: 10.1215/00318108-109-1-35

Źródło

[17] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom B

2006 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400831739

Źródło

[18] "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"

Elinor Ostrom B

2010 | Lexington Books | DOI: 10.5040/9781666993905.ch-6

Źródło

[19] "Institutional Rational Choice"

E. Ostrom

2019 | Theories of the Policy Process | DOI: 10.4324/9780367274689-2

Źródło

[20] "The Political Economy of the European Union: An Exploration of EU Institutions and Governance from the Perspective of Polycentrism"

E. Ostrom, Jan P. Vogler, Peter J. Boettke, B. Herzberg, M. Bauer

2020

Źródło

[21] "The New Institutional Economics and third World Development"

Douglass North

1995 | The New Institutional Economics and Third World Development | DOI: 10.4324/9780203444290.pt1

Źródło

[22] "American Economic Growth and Institutional Change"

Michael David Bordo, Lance E. Davis, Douglas C. North

1973 | The Canadian Journal of Economics | DOI: 10.2307/133876

Źródło

[23] "A revolution in economics"

Douglass C. North

2000 | Institutions, Contracts and Organizations | DOI: 10.4337/9781781952764.00014

Źródło

[24] "Transaction Costs, Institutions, and Economic History"

D. North

2016

Źródło

[25] "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England"

Douglass C. North, Barry R.VE Weingast

1989 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700009451

Źródło

[26] "Administrative Procedures as Instruments of Political Control"

Mathew D. McCubbins, Roger G. Noll, Barry R.VE Weingast

1987 | The Journal of Law Economics and Organization | DOI: 10.1093/oxfordjournals.jleo.a036930

Źródło

[27] "The Economic Role of Political Institutions: Market-Preserving Federalism and Economic Development"

Barry R.VE Weingast

1995 | The Journal of Law Economics and Organization | DOI: 10.1093/oxfordjournals.jleo.a036861

Źródło

[28] "The Political Foundations of Democracy and the Rule of the Law"

Barry R.VE Weingast

1997 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/2952354

Źródło

[29] "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration"

Sanford J. Grossman, Oliver Hart

1986 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/261404

Źródło

[30] "Takeover Bids, The Free-Rider Problem, and the Theory of the Corporation"

Sanford J. Grossman, Oliver Hart

1980 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003400

Źródło

[31] "An Analysis of the Principal-Agent Problem"

Sanford J. Grossman, Oliver Hart

1983 | Econometrica | DOI: 10.2307/1912246

Źródło

[32] "The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons"

Oliver Hart, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny

1997 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1162/003355300555448

Źródło

[33] **"A Theory of Debt Based on the Inalienability of Human Capital"**

Oliver Hart, John Moore

1991 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w3906

Źródło

[34] **"Foundations of Incomplete Contracts"**

Oliver Hart, John Moore

1998 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.3386/w6726

Źródło

[35] **"Debt and Seniority: An Analysis of the Role of Hard Claims in Constraining Management"**

Oliver Hart, John Moore

1994 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w4886

Źródło

[36] **"The Economics of Bankruptcy Reform"**

Philippe Aghion, Oliver Hart, John Moore

1992 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w4097

Źródło

[37] **"Entry and Exit Decisions under Uncertainty"**

Avinash K. Dixit

1989 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/261619

Źródło

[38] **"A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers"**

Avinash K. Dixit

1979 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003317

Źródło

[39] **"Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review"**

Avinash K. Dixit

2002 | The Journal of Human Resources | DOI: 10.2307/3069614

Źródło

[40] "The Making of Economic Policy"

Avinash K. Dixit

1996 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/4391.001.0001

Źródło

[41] "Investment Under Uncertainty."

Eduardo S. Schwartz, Avinash Dixit, Robert S. Pindyck

1994 | The Journal of Finance | DOI: 10.2307/2329279

Źródło

[42] "Econometric Models and Economic Forecasts"

Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld

1990 | eYLS (Yale Law School)

Źródło

[43] "Irreversibility, Uncertainty, and Investment"

Robert S. Pindyck

1990 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w3307

Źródło

[44] "Time to build, option value, and investment decisions"

Saman Majd, Robert S. Pindyck

1987 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/0304-405x(87)90059-6

Źródło

[45] "Risk, Uncertainty and Profit"

Frank Hyneman Knight

1921

Źródło

[46] "General Economic History"

Max Weber, Ira J. Cohen, Frank Hyneman Knight

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203790991

Źródło

[47] "From Risk, Uncertainty, and Profit"

Frank Hyneman Knight

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511817410.005

Źródło

[48] **"Institutional Economics. Its Place in Political Economy"**

Frank Hyneman Knight, John Rogers Commons

1935 | Columbia Law Review | DOI: 10.2307/1115772

Źródło

[49] **"A Deliberative Method for Ranking Risks (I): Overview and Test Bed Development"**

H. Keith Florig, M. Granger Morgan, Kara M. Morgan, Karen E. Jenni, Baruch Fischhoff, Michael L. DeKay

2001 | Risk Analysis | DOI: 10.1111/0272-4332.215161

Źródło

[50] **"Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"**

Daniel J. Kahneman, Amos Tversky

1979 | Econometrica | DOI: 10.2307/1914185

Źródło

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

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1974 | Science | DOI: 10.1126/science.185.4157.1124

Źródło

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

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1981 | Science | DOI: 10.1126/science.7455683

Źródło

[53] **"Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty"**

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1992 | Journal of Risk and Uncertainty | DOI: 10.1007/bf00122574

Źródło

[54] **"Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis"**

Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392337

Źródło

[55] "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace"

Barry M. Staw, Robert I. Sutton, Lisa Hope Pelled

1994 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.5.1.51

Źródło

[56] "The Escalation Of Commitment Steps Toward An Organizational Theory"

Barry M Staw

2005 | Great Minds in Management | DOI: 10.1093/oso/9780199276813.003.0011

Źródło

[57] "Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes"

Irving L. Janis

1982 | Houghton Mifflin eBooks

Źródło

[58] "Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes"

Bruce Kuklick, Irving L. Janis

1973 | Journal of American History | DOI: 10.2307/1917768

Źródło

[59] "Decision Making--A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment."

Larry Elowitz, Irving L. Janis, Leon Mann

1978 | Military Affairs | DOI: 10.2307/1987412

Źródło

[60] "Effects of Fear Arousal on Attitude Change: Recent Developments in Theory and Experimental Research"

Irving L. Janis

1967 | Advances in experimental social psychology | DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60344-5

Źródło

[61] "Vitamin E reduces chromosomal damage and inhibits hepatic tumor formation in a transgenic mouse model"

Valentina M. Factor, Danuta Laskowska, Michael Rugaard Jensen, Joseph T. Woitach, Nicholas C. Popescu

2000 | Proceedings of the National Academy of Sciences | DOI: 10.1073/pnas.040428797

Źródło

[62] "Disruption of the pRb/E2F pathway and inhibition of apoptosis are major oncogenic events in liver constitutively expressing c-myc and transforming growth factor alpha."

Eric Santoni-Rugiu, Michael Rugaard Jensen, S S Thorgeirsson

1998 | PubMed

Źródło

[63] "Evolution of neoplastic development in the liver of transgenic mice co-expressing c-myc and transforming growth factor-alpha."

Eric Santoni-Rugiu, Péter Nagy, Michael Rugaard Jensen, Valentina M. Factor, S S Thorgeirsson

1996 | Europe PMC (PubMed Central)

Źródło

[64] "Novel HSP90 inhibitors, NVP-AUY922 and NVP-BEP800, radiosensitise tumour cells through cell-cycle impairment, increased DNA damage and repair protraction"

Lavinia Stingl, Thorsten Stühmer, Manik Chatterjee, Michael Rugaard Jensen, Michael P. Flentje

2010 | British Journal of Cancer | DOI: 10.1038/sj.bjc.6605683

Źródło

[65] "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure"

Michael C. Jensen, William H. Meckling

1976 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/0304-405x(76)90026-x

Źródło

[66] "Specific and General Knowledge and Organizational Structure"

Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling

1995 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.6658

Źródło

[67] "Application of Operations Research to Development Decisions"

Burton H. Klein, William H. Meckling

1958 | Operations Research | DOI: 10.1287/opre.6.3.352

Źródło

[68] "Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences"

William H. Meckling

1976 | RePEc: Research Papers in Economics

Źródło

[69] "Technological Theory of Cloud Manufacturing"

Sylvain Kubler, Jan Holmström, Kary Främling, Petra Turkama

2016 | Studies in Computational Intelligence | DOI: 10.1007/978-3-319-30337-6_24

Źródło

[70] "Finland's economic strategy in the face of the coronavirus crisis: An executive summary"

V. Vihriala, B. Holmström, S. Korkman, Roope Uusitalo

2020

Źródło

[71] "ffi cient and Durable Decision Rules with Incomplete Information " , by Bengt Holmström and Roger B"

B. Holmström, R. Myerson

2015

Źródło

[72] "The Review of Economic Studies, Ltd."

B. Holmström

2013

Źródło

[73] "Economics, Organization and Management."

Sudipto Bhattacharya, Paul Milgrom, John W. Roberts

1993 | The Journal of Finance | DOI: 10.2307/2328903

Źródło

[74] "A Theory of Auctions and Competitive Bidding"

Paul Milgrom, Robert James Weber

1982 | Econometrica | DOI: 10.2307/1911865

Źródło

[75] "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization"

Paul Milgrom, John Roberts

1990 | American Economic Review

Źródło

[76] "The Economics of Welfare"

Arthur Cecil Pigou, Nahid Aslanbeigui

1933 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781351304368

Źródło

[77] "A study in public finance"

Arthur Cecil Pigou

1947 | Internet Archive (Internet Archive)

Źródło

[78] "The Classical Stationary State"

Arthur Cecil Pigou

1943 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2226394

Źródło

[79] "Theory of Unemployment"

Arthur Cecil Pigou

2013 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203041536

Źródło

[80] "Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research"

Jürgen Habermas

2006 | Communication Theory | DOI: 10.1111/j.1468-2885.2006.00280.x

Źródło

[81] "Religion in the Public Sphere"

Jürgen Habermas

2006 | European Journal of Philosophy | DOI: 10.1111/j.1468-0378.2006.00241.x

Źródło

[82] "Towards a theory of communicative competence"

Jürgen Habermas

1970 | Inquiry | DOI: 10.1080/00201747008601597

Źródło

[83] "Reflections and Hypotheses on a Further Structural Transformation of the Political Public Sphere"

Jürgen Habermas

2022 | Theory Culture & Society | DOI: 10.1177/02632764221112341

Źródło

[84] "The Social Psychology of Procedural Justice"

E. Allan Lind, Tom R. Tyler

1988 | Critical issues in social justice | DOI: 10.1007/978-1-4899-2115-4

Źródło

[85] "The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing"

Jason Sunshine, Tom R. Tyler

2003 | Law & Society Review | DOI: 10.1111/1540-5893.3703002

Źródło

[86] "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"

Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler

1996 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781452243610

Źródło

[87] "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior"

Tom R. Tyler, Steven L. Blader

2003 | Personality and Social Psychology Review | DOI: 10.1207/s15327957pspr0704_07

Źródło

[88] "Californians at Risk: Waiting for Disaster . Earthquake Watch in California. Ralph H. Turner, Joanne M. Nigg, and Denise Heller Paz. University of California Press, Berkeley, 1986. x, 446 pp., illus. $35."

C. PERROW

1987 | Science | DOI: 10.1126/science.235.4784.94-b

Źródło

[89] ""Active" and "Passive" Risks"

C. PERROW

1986 | Science | DOI: 10.1126/science.783-d

Źródło

[90] "From medieval history to smashing the medieval account of organizations"

Charles Perrow

2010 | Research in the Sociology of Organizations | DOI: 10.1108/s0733-558x(2010)0000029007

Źródło

[91] "Society at Risk in a Society of Organizations"

C. Perrow

2019 | Populations at Risk in America | DOI: 10.4324/9780429302657-2

Źródło

[92] "Organizing and the Process of Sensemaking"

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe, David Obstfeld

2005 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.1050.0133

Źródło

[93] "COMPARING ALTERNATIVE CONCEPTUALIZATIONS OF FUNCTIONAL DIVERSITY IN MANAGEMENT TEAMS: PROCESS AND PERFORMANCE EFFECTS."

J. Stuart Bunderson, Kathleen M. Sutcliffe

2002 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/3069319

Źródło

[94] "Organizational resilience: Towards a theory and research agenda"

Timothy J. Vogus, Kathleen M. Sutcliffe

2007 | Conference proceedings/Conference proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics | DOI: 10.1109/icsmc.2007.4414160

Źródło

[95] "DISTINGUISHING CONTROL FROM LEARNING IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A CONTINGENCY PERSPECTIVE"

Sim B. Sitkin, Kathleen M. Sutcliffe, Roger G. Schroeder

1994 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1994.9412271813

Źródło

[96] "Unlimited Observation, Unlimited Observability: Niklas Luhmann's Self-Perpetuating Systems Theory"

Dieter Misgeld, Niklas Luhmann

1994 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2074951

Źródło

[97] **"Risk in the Economic System"**

Niklas Luhmann

2017 | Risk | DOI: 10.4324/9781315128665-9

Źródło

[98] **"The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers"**

Barbara Levitt, Clifford Nass

1989 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2989895

Źródło

[99] **"Organizational Narratives and the Person/Identity Distinction"**

Barbara Levitt, Clifford Nass

1994 | Annals of the International Communication Association | DOI: 10.1080/23808985.1994.11678886

Źródło

[100] **"Institutional constraints on decision making in the textbook publishing industry"**

Barbara Levitt

1988

Źródło

[101] **"Getting Into Print: The Decision-Making Process in Scholarly Publishing.Walter W. Powell"**

Barbara Levitt

1987 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228609

Źródło

[102] **"A Behavioral Theory of the Firm"**

Richard H. Day, Richard M. Cyert, James G. March, Clarkson, Cohen

1964 | Econometrica | DOI: 10.2307/1913056

Źródło

[103] **"Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking"**

James G. March, Zur Shapira

1987 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.33.11.1404

Źródło

[104] "The Institutional Dynamics of International Political Orders"

James G. March, Johan Pelck Olsen

1998 | International Organization | DOI: 10.1162/002081898550699

Źródło

[105] "A primer on decision making : how decisions happen"

Chip Heath, James G. March

1994

Źródło

[106] "Exemplarist Moral Theory"

Linda Trinkaus Zagzebski

2017 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780190655846.001.0001

Źródło

[107] "Epistemic Authority"

Linda Trinkaus Zagzebski

2012 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199936472.001.0001

Źródło

[108] "Intellectual virtue : perspectives from ethics and epistemology"

Michael R. DePaul, Linda Trinkaus Zagzebski

2003

Źródło

[109] "Divine Motivation Theory"

Linda Trinkaus Zagzebski

2004 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511606823

Źródło

[110] "Knowledge in Perspective"

Ernest Sosa

1991 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511625299

Źródło

[111] "Judgment and Agency"

Ernest Sosa

2015 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198719694.001.0001

Źródło

[112] "Reflective Knowledge"

Ernest Sosa

2009 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199217250.001.0001

Źródło

[113] "Epistemic justification: internalism vs. externalism, foundations vs. virtues"

Laurence A. BonJour, Ernest Sosa

2003 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.41-2097

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[114] "Fouchard Gaillard Goldman on International Commercial Arbitration"

Emmanuel Gaillard, John Savage

1999 | International Linear Collider

Źródło

[115] "Aspects philosophiques du droit de l'arbitrage international"

Emmanuel Gaillard

2008 | Brill | Nijhoff eBooks | DOI: 10.1163/9789047424802

Źródło

[116] "The Meaning of "and" in Article 42(1), Second Sentence, of the Washington Convention: The Role of International Law in the ICSID Choice of Law Process"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2003 | ICSID Review - Foreign Investment Law Journal | DOI: 10.1093/icsidreview/18.2.375

Źródło

[117] "Legal Theory of International Arbitration"

Emmanuel Gaillard

2010 | Brill | Nijhoff eBooks | DOI: 10.1163/ej.9789004186415.i-196

Źródło

[118] "Annulment of ICSID Awards"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2004

Źródło

[119] "Establishing Jurisdiction through a Most-Favored-Nation Clause"

Emmanuel Gaillard

2005 | TDM

Źródło

[120] "Precedent in International Arbitration"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2008

Źródło

[121] "Abuse of Process in International Arbitration"

Emmanuel Gaillard

2016 | ICSID Review - Foreign Investment Law Journal | DOI: 10.1093/icsidreview/siw036

Źródło

[122] "International Organisations and Immunity from Jurisdiction: to Restrict or to Bypass"

Emmanuel Gaillard, Isabelle Pingel

2002 | International and Comparative Law Quarterly | DOI: 10.1093/iclq/51.1.1

Źródło

[123] "Sociology of international arbitration"

Emmanuel Gaillard

2015 | Arbitration International | DOI: 10.1093/arbint/aiv021

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 2073ca59-3a4f-41a2-bcef-6c4300d808a5