Godzina drapieżnika: konflikt sprawczości i rozliczalności w dobie przyspieszenia władzy

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje zjawisko „godziny drapieżnika”, rozumianej jako kryzys sprawczości tradycyjnych instytucji w obliczu przyspieszenia tempa zdarzeń. Autor wskazuje na powstanie arbitrażu temporalnego – sytuacji, w której aktorzy operujący logiką szoku i szybkości (np. korporacje technologiczne, przywódcy autorytarni) zyskują przewagę nad systemami demokratycznymi i dyplomatycznymi. Podczas gdy prawo, sądy i organizacje międzynarodowe opierają się na czasochłonnych procedurach i konsensusie, współczesne zagrożenia, takie jak cyberataki czy operacje dezinformacyjne, działają niemal natychmiastowo. Prowadzi to do stanu, w którym formalne struktury władzy nadal istnieją, lecz stają się jedynie rytualnym tłem dla realnych decyzji zapadających poza ich kontrolą i tempem reakcji.

8. The text analyzes the phenomenon of the 'predator's hour,' understood as a crisis of agency within traditional institutions in the face of the acceleration of events. The author points to the emergence of temporal arbitrage—a situation where actors operating with the logic of shock and speed (e.g., tech corporations, authoritarian leaders) gain an advantage over democratic and diplomatic systems. While law, courts, and international organizations rely on time-consuming procedures and consensus, contemporary threats, such as cyberattacks or disinformation operations, act almost instantaneously. This leads to a state where formal power structures still exist but become merely a ritual backdrop for real decisions made outside their control and reaction speed.

Artykuł analizuje kryzys współczesnego ładu politycznego i międzynarodowego, diagnozując go nie jako zanik norm, lecz jako krytyczną asymetrię temporalną. Główną

tezą jest stwierdzenie, że świat wchodzi w fazę „godziny drapieżnika” – okresu, w którym aktorzy zdolni do błyskawicznego działania (polityczni i technologiczni) zyskują strukturalną przewagę nad instytucjami demokratycznymi i dyplomatycznymi. Podczas gdy systemy kontrolne, sądy i parlamenty operują w rytmie procedur mających zapobiegać arbitralności, „drapieżnicy” wykorzystują tzw. arbitraż temporalny, by wytwarzać fakty dokonane szybciej, niż instytucje są w stanie zareagować. Autor, odwołując się do koncepcji virtù Machiavellego oraz historycznej analogii podboju Meksyku przez Cortésa, dowodzi, że współczesna władza przesuwa się z obszaru wydawania rozkazów ku kontroli nad architekturą wyboru i infrastrukturą informacyjną. W efekcie kluczowy konflikt naszych czasów rozgrywa się między sprawczością a rozliczalnością: technologia radykalnie zwiększyła zdolność do zmieniania rzeczywistości, nie oferując jednocześnie mechanizmów, które pozwoliłyby tę zmianę skutecznie kontrolować i rozliczać w czasie rzeczywistym.

SŁOWA KLUCZOWE

godzina drapieżnika | arbitraż temporalny władzy | dromologia | społeczne przyspieszenie | teoria veto players | legitymizacja input i output | fakty dokonane | asymetria informacji | podatność systemów scentralizowanych | path dependence | zagrożenie adaptacyjne | dyplomacja kinetyczna | tarcie instytucjonalne | manual override

Instytucje tracą kontrolę nad tempem władzy

Kiedy reguły przestają być wspólnym językiem: dyplomacja, instytucje i przyspieszenie władzy

Porządek polityczny rzadko rozpada się w momencie oficjalnego ogłoszenia jego końca. Znacznie częściej trwa formalnie — zachowuje budynki, ceremoniał, kodeksy, urzędy i procedury — lecz stopniowo traci zdolność narzucania aktorom wspólnego sposobu działania. Instytucje nadal istnieją, ale realna sprawczość coraz częściej przenosi się poza rytm ich funkcjonowania. Prawo pozostaje prawem, dyplomaci negocjują, sądy orzekają, a organizacje międzynarodowe przyjmują rezolucje; jednocześnie jednak decyzje o ogromnych konsekwencjach zapadają w tempie, którego systemy kontrolne nie potrafią dotrzymać. Właśnie w tej szczelinie między formalnym trwaniem reguły a malejącą zdolnością reguły do organizowania działania należy umieścić prowokacyjną

diagnozę Giuliano da Empoliego o nadejściu "godziny drapieżnika". Autor przedstawia świat jako środowisko, w którym przywódcy operujący logiką szoku spotykają się z prywatną władzą korporacji technologicznych, podczas gdy obywatele i klasyczne instytucje demokratyczne stają się jedynie obserwatorami zmian zachodzących szybciej niż proces ich publicznej kontroli. Jednym z najbardziej sugestywnych obrazów w tym kontekście jest nowojorska siedziba Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Wielcy tego świata przybywają tam w otoczeniu delegacji i doradców, by odprawiać rytuał systemu międzynarodowego ufundowanego na przekonaniu, że konflikt interesów można przekształcić w procedurę komunikacji. W ciasnych korytarzach "Szklanego Pałacu" majestat państw zderza się jednak z fizycznością ludzi — ich pośpiechem, ambicjami i sprzecznymi instrukcjami. U da Empoliego scena ta nie jest tylko anegdotą; staje się figurą przeciążenia systemu. Niemal każdy uczestnik wnosi własną rację, pamięć krzywd i definicję bezpieczeństwa. Choć z antropologicznego obrazu zatłoczonego korytarza nie można wyprowadzić empirycznej teorii stosunków międzynarodowych, służy on jako metafora realnego problemu instytucjonalnego: w jaki sposób system ma przetwarzać rosnącą liczbę sprzecznych preferencji w obliczu przyspieszenia zdarzeń wymagających reakcji?

Odpowiedź sformułowana po 1945 roku opierała się na założeniu, że świat pozbawiony jednego suwerena może zostać wyposażony w normy ograniczające przemoc. Artykuł 2 Karty Narodów Zjednoczonych ustanawia suwerenną równość państw i zakazuje groźby lub użycia siły przeciwko ich integralności terytorialnej bądź niezależności politycznej. Nie oznaczało to powstania światowego rządu ani zaniku geopolityki; system zbudowano właśnie z pełną świadomością trwałości interesów, rywalizacji i wojny. Normatywna innowacja polegała na czymś innym: siła miała zostać otoczona procedurami, warunkami legalności oraz kosztami politycznymi i reputacyjnymi. Władza nie została wyeliminowana — miała zostać osadzona w gęstej sieci ograniczeń. To rozróżnienie jest kluczowe dla dalszej analizy.

Arbitraż temporalny jako nowa forma przewagi władzy

Hans Morgenthau, przedstawiając politykę międzynarodową jako walkę o władzę, nie uważał norm i dyplomacji za dowody jej zaniku. Kenneth Waltz, opisując anarchiczną strukturę systemu międzynarodowego, zwracał uwagę, że państwa funkcjonują bez nadrzędnego rządu zdolnego zagwarantować im bezpieczeństwo. Hedley Bull poszedł jednak krok dalej: anarchia nie musi oznaczać chaosu.

Może istnieć „społeczność państw", jeżeli jej uczestnicy uznają pewne wspólne instytucje, reguły i praktyki. Dyplomacja, równowaga sił, prawo międzynarodowe oraz uznanie suwerenności pełnią w tym modelu funkcję mechanizmów redukujących niepewność. Robert Keohane pokazywał natomiast, że instytucje międzynarodowe mogą ułatwiać współpracę nawet tam, gdzie aktorzy nie darzą się zaufaniem, ponieważ obniżają koszty uzyskiwania informacji, stabilizują oczekiwania i pomagają w rozpoznawaniu naruszeń zobowiązań. W żadnym z tych ujęć instytucja nie usuwa konfliktu; organizuje go raczej tak, aby przeciwnicy nie musieli za każdym razem rozpoczynać relacji od demonstracji nagiej siły.

W tym miejscu propozycja da Empoliego staje się poznawczo interesująca. Jego „godzina drapieżnika" może być odczytywana nie jako teza o zaniku norm, lecz jako hipoteza, że maleje względna przewaga podmiotów respektujących tempo instytucjonalne nad tymi zdolnymi działać szybciej niż sama instytucja. Problem nie musi więc polegać na prostym przeciwstawieniu demokracji autorytaryzmowi, prawa bezprawiu czy dyplomacji przemocy. Bardziej precyzyjne jest wskazanie na różnicę prędkości. Sąd potrzebuje materiału dowodowego. Parlament wymaga debaty i głosowania. Organizacja międzynarodowa musi uzgodnić stanowiska państw, a administracja przeprowadzić konsultacje, oceny skutków i kontrole legalności.

Tymczasem cyberatak może zostać przeprowadzony w kilka minut, operacja dezinformacyjna osiągnąć milionowe audytorium w ciągu godzin, kapitał przekroczyć granicę niemal natychmiast, a autonomiczne systemy podejmowania decyzji działać w skali milisekund. Pojawia się zatem zjawisko, które można nazwać arbitrażem temporalnym władzy: przewagę zdobywa ten, kto potrafi wykorzystać różnicę między szybkością działania a szybkością reakcji instytucjonalnej. Kategoria ta pozwala połączyć analizę da Empoliego z szerszym dorobkiem nauk społecznych.

Paul Virilio, tworząc koncepcję dromologii, zwracał uwagę, że prędkość sama w sobie staje się środkiem władzy. Kto szybciej przemieszcza wojsko, informację, kapitał czy decyzję, ten uzyskuje przewagę nie tylko ilościową, lecz strukturalną: może zmienić sytuację, zanim pozostali uczestnicy zdążą ją sklasyfikować.

Procedura jako zamierzony koszt bezpieczeństwa

Hartmut Rosa opisywał społeczne przyspieszenie jako proces obejmujący technikę, zmiany społeczne oraz rytm życia jednostkowego. W takim świecie instytucje liberalne napotykają paradoks. Ich legitymizacja wyrasta częściowo z powolności: decyzja ma być poprzedzona namysłem, weryfikacją kompetencji, wysłuchaniem stron i możliwością odwołania. Ta sama cecha może jednak zostać odczytana przez społeczeństwo jako niezdolność do działania, gdy otoczenie

polityczne i technologiczne przyspiesza szybciej niż mechanizmy odpowiedzialności. Nie jest to argument przeciwko procedurze. Przeciwnie – właśnie tutaj zarysowuje się zasadnicza różnica między analizą naukową a fascynacją polityką "silnej ręki". Procedura stanowi technologię cywilizacyjną, a jej koszt czasowy jest często zamierzony.

Dwuinstancyjność postępowania, konsultacje, kontradyktoryjność, obowiązek uzasadnienia, kontrola konstytucyjna, podział kompetencji czy wymóg większości kwalifikowanej nie powstały dlatego, że twórcy instytucji nie potrafili wymyślić szybszych sposobów wydawania rozkazów. Są to mechanizmy ograniczające ryzyko arbitralności, błędu i koncentracji władzy. George Tsebelis w teorii veto players pokazywał, że zwiększenie liczby aktorów, których zgoda jest konieczna do zmiany status quo, zmniejsza zdolność systemu do szybkich zmian, ale jednocześnie zwiększa stabilność polityki. To samo urządzenie może więc być źródłem bezpieczeństwa i źródłem bezwładu jednocześnie. Ocena zależy od tego, przed jakim problemem stoi system. Z tej perspektywy jednym z najważniejszych pojęć dla zrozumienia "godziny drapieżnika" staje się tarcie. Clausewitz używał pojęcia **Friktion**, aby opisać sumę drobnych przeszkód sprawiających, że działanie wojenne nigdy nie przebiega tak łatwo, jak wygląda w abstrakcyjnym planie.

W polityce demokratycznej istnieje odpowiednik tego mechanizmu: prawo, opozycja, media, sądownictwo, opinia publiczna, administracja zawodowa, organizacje obywatelskie i podział władz wytwarzają tarcie, które utrudnia arbitralne przekształcenie zamiaru jednego podmiotu w natychmiastowy rezultat społeczny. Da Empoli interpretuje nadejście nowych "Borgian" jako pojawienie się aktorów, którzy nauczyli się owo tarcie omijać, delegitymizować albo wykorzystywać przeciwko przeciwnikom. Kategoria "manual override", do której powrócimy szczegółowo, opisuje moment, w którym procedura zostaje potraktowana nie jako warunek prawomocności decyzji, lecz jako przeszkoda między wolą a rezultatem. Taka sytuacja tworzy osobliwy paradoks legitymizacji. Władza proceduralna mówi: decyzja jest uprawniona, ponieważ została podjęta zgodnie z regułą. Władza rezultatu mówi: decyzja jest uprawniona, ponieważ zadziałała.

Konflikt między procedurą a skutecznością w obliczu nowej architektury zagrożeń

Mamy tu do czynienia z dwiema odmiennymi logikami. Pierwsza odpowiada Weberowskiej legitymizacji legalno-racjonalnej, w której posłuszeństwo wynika z uznania bezosobowego porządku norm oraz urzędu działającego na jego podstawie. Druga przesuwa źródło prawomocności w stronę skuteczności, osobistego przywództwa i wymiernego efektu. Podobne napięcie uchwycił później Fritz Scharpf, rozróżniając legitymizację input i output: system

polityczny można oceniać zarówno przez pryzmat jakości uczestnictwa obywateli w podejmowaniu decyzji, jak i przez zdolność do dostarczania rezultatów rozwiązujących ich problemy. Kryzys wybucha zwłaszcza wtedy, gdy instytucje zachowują poprawność proceduralną, lecz tracą zdolność generowania efektów uznawanych społecznie za istotne. W takiej sytuacji konkurent obiecujący szybkość może przedstawić samą procedurę jako dowód nieudolności. Nie należy jednak utożsamiać szybkości ze skutecznością. Szybka decyzja może być spektakularnie błędna; długotrwałe rokowanie z kolei potrafi stworzyć rozwiązanie obowiązujące przez dekady.

W teorii organizacji istnieje dobrze rozpoznane napięcie między eksploracją a eksploatacją, opisane przez Jamesa Marcha: organizacja musi równoważyć poszukiwanie nowych rozwiązań z wykorzystywaniem sprawdzonych procedur. Nadmierna stabilność prowadzi do skostnienia, lecz permanentna dysrupcja niszczy pamięć instytucjonalną i zdolność uczenia się. Podobny problem dotyka państwa. Jeśli każda sytuacja zostanie uznana za wyjątkową, system nigdy nie przekształci doświadczenia w stabilną regułę. Jeśli natomiast każdą nową okoliczność będzie próbował wtłoczyć w dawne procedury, zareaguje dopiero wtedy, gdy problem zdąży już zmienić swoją naturę. Aktualne dane nie pozwalają traktować poczucia narastającego nieładu wyłącznie jako literackiej intuicji. SIPRI Yearbook 2026, opisujący wydarzenia z 2025 roku, wskazuje na 49 państw, na których terytorium aktywne były konflikty zbrojne. Liczba konfliktów międzypaństwowych wzrosła z trzech w 2024 roku do sześciu w 2025, a szacowana liczba ofiar wyniosła około 238 tysięcy. Choć była ona o 4,2 procent niższa niż rok wcześniej, pozostawała wyższa niż w każdym innym roku spójnego szeregu danych SIPRI z lat 2018–2025.

Dane te nie dowodzą „śmierci dyplomacji". Większość aktywnych konfliktów nadal miała charakter wewnętrzny, a procesy negocjacyjne i instytucjonalne nigdzie nie przestały istnieć. Potwierdzają one jednak, że powojenna norma ograniczania przemocy funkcjonuje obecnie w środowisku bardzo wysokiej presji. Równocześnie zmienia się techniczna architektura konfliktu. SIPRI zwraca uwagę, że precyzyjne środki rażenia, systemy celowania wspomagane sztuczną inteligencją, bezzałogowe statki powietrzne, technologie autonomiczne i cyberoperacje stały się regularnymi elementami współczesnych starć. W 2025 roku rosła zarówno produkcja, jak i proliferacja uzbrojonych dronów oraz pocisków, a zwiększająca się dostępność i wszechstronność UAV wywołała równoległy wyścig w opracowywaniu środków ich zwalczania. Istniejące mechanizmy kontroli eksportu i proliferacji obejmują ten obszar tylko częściowo. Zatem intuicja da Empoliego o zmianie relacji między atakiem a obroną zasługuje na poważne potraktowanie, choć konkretne przykłady kosztowe trzeba będzie w dalszej części tekstu zweryfikować znacznie dokładniej.

Technologia niszczy czas potrzebny na dyplomatyczną korektę

Technologia zmienia bowiem nie tylko arsenał, ale i sam czas polityczny. Klasyczny kryzys dyplomatyczny rozwijał się w rytmie depesz, spotkań, mobilizacji wojskowej i negocjacji. Współczesny konflikt może jednocześnie obejmować operacje kinetyczne, cyberataki, transmisję satelitarną, kampanie informacyjne, manipulację rynkiem i kursami aktywów, obrazowanie z komercyjnych satelitów oraz bezpośrednią komunikację liderów z milionami odbiorców.

Każdy z tych kanałów posiada inną temporalność. System decyzyjny staje się więc nie tylko wielopodmiotowy, lecz wieloczasowy. To istotna zmiana, gdyż klasyczna dyplomacja pełniła funkcję nie tylko komunikacyjną, ale i temporalną: negocjacje kupowały czas, a ten z kolei pozwalał zredukować ryzyko błędnej interpretacji zamiarów przeciwnika. Thomas Schelling wykazał, że strategiczne oddziaływanie między stronami ma charakter komunikacyjny nawet wtedy, gdy posługują się one groźbą. Odstraszanie, przymus i negocjowanie nie są zaprzeczeniem komunikacji; wymagają one bowiem przekazywania informacji o zdolnościach, zamiarach, granicach oraz możliwych reakcjach. Dyplomacja jest zatem narzędziem służącym ograniczaniu ryzyka przypadkowej eskalacji. Kanał kontaktu między przeciwnikami bywa wartościowy właśnie dlatego, że strony sobie nie ufają.

Zniknięcie "tarcia dyplomatycznego" nie oznacza więc wyłącznie większej swobody działania. Oznacza przede wszystkim utratę czasu niezbędnego do korekty błędnej percepcji. W tym kontekście należy zachować ostrożność wobec efektownego określenia "dyplomacja kinetyczna". Broń nie zastąpiła dyplomacji w prostym sensie. Użycie siły od stuleci było powiązane z negocjacją, a Clausewitzowska teza o wojnie jako kontynuacji polityki innymi środkami właśnie tę ciągłość problematyzuje. Nowością jest natomiast łatwość równoległego stosowania presji militarnej, gospodarczej, technologicznej i informacyjnej.

Powoduje to, że klasyczna granica między pokojem, kryzysem a wojną staje się trudniejsza do wyznaczenia. W literaturze bezpieczeństwa zjawisko to opisuje się m.in. poprzez kategorie działań hybrydowych, operacji poniżej progu wojny, grey-zone conflict i economic statecraft. Ich wspólną cechą jest możliwość osiągania strategicznych korzyści bez formalnego przejścia do stanu wojny w dawnym sensie prawnym i politycznym. Nie świadczy to jednak o zaniku prawa międzynarodowego. Wręcz przeciwnie – to rozbieżność między normą a zachowaniem czyni prawo politycznie istotnym. Norma, której nikt nigdy nie narusza, nie wymagałaby przecież całej architektury odpowiedzialności.

Rzeczywistym problemem jest zdolność egzekwowania norm w systemie, w którym najpotężniejsi aktorzy współtworzą instytucje mające ich ograniczać. Konstrukcja Rady Bezpieczeństwa ONZ od początku zawierała to napięcie: pięciu stałych członków otrzymało prawo weta, ponieważ projekt organizacji musiał być akceptowalny dla wielkich mocarstw. Cena realizmu instytucjonalnego została wpisana w samą strukturę systemu. Mechanizm ten pozostaje widoczny do dziś.

W czerwcu 2025 roku projekt rezolucji Rady Bezpieczeństwa dotyczący trwałego zawieszenia broni w Gazie uzyskał poparcie czternastu spośród piętnastu członków Rady, lecz nie został przyjęty wskutek weta Stanów Zjednoczonych. Kilka dni później Zgromadzenie Ogólne przyjęło własną rezolucję dotyczącą ochrony ludności cywilnej i obowiązków humanitarnych większością 149 głosów przy 12 przeciwnych i 19 wstrzymujących się.

Asymetria między tempem faktów dokonanych a reakcją instytucji

Bez względu na ocenę samego konfliktu, przypadek ten obnaża strukturalną różnicę między polityczną wolą większości a zdolnością instytucji do wypracowania wiążącej reakcji. Nie jest to awaria przypadkowa, lecz konsekwencja projektu organizacji, która próbuje jednocześnie uniwersalizować normy i zachować specjalny status największych mocarstw. Dlatego „paraliż instytucji" nie jest jednorodną patologią, lecz rezultatem trzech różnych mechanizmów. Pierwszym jest konflikt interesów: aktorzy świadomie blokują rozwiązanie, gdyż preferują inny układ sił. Drugim jest złożoność proceduralna: system potrzebuje czasu, ponieważ jego zadaniem jest pogodzenie sprzecznych interesów i ograniczenie arbitralności. Trzecim zaś niedostosowanie temporalne: nawet rozsądna procedura może okazać się zbyt wolna wobec technologicznego tempa zdarzeń. Te trzy mechanizmy bywają w debacie publicznej wrzucane do jednego worka pod nazwą „biurokracji" lub „nieskuteczności", choć wymagają zupełnie innych odpowiedzi. Konflikt interesów wymaga negocjacji; zbędna komplikacja – reformy administracyjnej, natomiast niedostosowanie temporalne przeprojektowania instytucji tak, aby przyspieszenie nie oznaczało rezygnacji z kontroli.

Odczytana w ten sposób diagnoza da Empoliego staje się bardziej interesująca niż apokaliptyczny obraz końca liberalnego świata. Nie chodzi o to, że przestały istnieć prawa, traktaty czy procedury. Chodzi o ryzyko powstania sytuacji, w której reguły nadal obowiązują normatywnie, lecz aktorzy potrafią wytwarzać fakty dokonane szybciej, niż system jest w stanie je zakwestionować, zatrzymać lub odwrócić. Fakty dokonane mają szczególną właściwość: po ich wytworzeniu ciężar działania przenosi się z inicjatora na obrońcę status quo ante. To ten drugi musi zorganizować koalicję,

zebrać dowody, pozyskać większość, wygenerować środki finansowe, uruchomić procedurę sankcyjną lub stworzyć technologię przeciwdziałania. Pierwszy ruch może być tani; reakcja okazuje się kosztowna.

Ekonomia instytucjonalna pozwala pogłębić tę obserwację. Douglas North definiował instytucje jako „reguły gry", które strukturyzują ludzkie interakcje poprzez zmniejszanie niepewności. Reguła jest jednak skuteczna tylko wtedy, gdy realnie wpływa na kalkulację podmiotu. Jeżeli zysk z jej naruszenia jest szybki, wysoki i trudny do odwrócenia, a sankcja odległa, niepewna i kosztowna w implementacji, bodźce zaczynają premiować naruszenie. W ekonomii behawioralnej można to opisać przez dyskontowanie przyszłości: bezpośrednia korzyść z działania waży psychologicznie i politycznie więcej niż potencjalny, odroczony koszt. W polityce wyborczej występuje ponadto asymetria horyzontów czasowych – przywódca może potrzebować rezultatu w ciągu miesięcy, podczas gdy konsekwencje degradacji instytucji ujawnią się dopiero po latach.

Nie trzeba przy tym zakładać cynicznej intencji każdego uczestnika systemu; wystarczy mechanizm selekcji. Środowisko premiujące szybkość zwiększa znaczenie podmiotów zdolnych do sprawczego działania, niezależnie od ich motywacji. Analogiczny problem bada teoria ewolucyjna instytucji i organizacji: określone otoczenie nie musi „tworzyć" danej cechy w sensie świadomego projektu; może po prostu selekcjonować aktorów, którzy już ją posiadają. „Drapieżnik" da Empoliego jest w takim ujęciu mniej psychologicznym portretem przywódcy, a bardziej typem aktora dostosowanego do konkretnego środowiska instytucjonalnego.

Konflikt między sprawczością a rozliczalnością

To przesunięcie ma istotne znaczenie analityczne, gdyż chroni analizę przed pokusą wyjaśniania złożonych procesów poprzez pryzmat charakterów poszczególnych osób. Podobnie należy traktować język entropii. Przeniesienie tego pojęcia z termodynamiki do nauk społecznych bywa sugestywne, lecz pozostaje jedynie metaforą, dopóki nie zostanie określony mierzalny odpowiednik nieuporządkowania. W socjologii i politologii precyzyjniej jest posługiwać się pojęciami fragmentacji instytucjonalnej, spadku przewidywalności, dezintegracji normatywnej, polaryzacji, kryzysu koordynacji czy proliferacji konkurencyjnych centrów decyzyjnych. „Eksport chaosu" może zatem służyć jako hipoteza dotycząca strategii destabilizacji przeciwnika, ale nie powinien być przedstawiany jako ogólne prawo systemów politycznych. Rozróżnienie to będzie konsekwentnie przestrzegane również w dalszych częściach tekstu, gdy przejdziemy do koncepcji przypisywanych Władisławowi Surkowowi i rosyjskiej praktyki wojny informacyjnej.

Nawet symboliczny Zegar Zagłady wymaga podobnej higieny interpretacyjnej. Często przywołuje się ustawienie z 2025 roku, wynoszące 89 sekund do północy. Od 27 stycznia 2026 roku Bulletin of the Atomic Scientists wskazuje jednak 85 sekund – to najbliższe północy ustawienie w historii zegara. Organizacja uzasadnia tę zmianę nasileniem konkurencji mocarstw, ryzykiem nuklearnym, zagrożeniami biologicznymi, problemami związanymi ze sztuczną inteligencją oraz osłabieniem współpracy międzynarodowej.

Zegar nie jest jednak probabilistycznym modelem końca świata; 85 sekund nie oznacza konkretnego procentowego prawdopodobieństwa katastrofy. To syntetyczny instrument komunikacji eksperckiej, stworzony przez określone środowisko naukowe, by zwrócić uwagę na skumulowane zagrożenia egzystencjalne. Jego znaczenie tkwi nie w pomiarze czasu, lecz w diagnozie percepcji ryzyka. Ta różnica między symbolem a mechanizmem będzie jednym z rygorów całego artykułu.

Da Empoli sprawnie operuje obrazami: konkwistador, Borgia, drapieżnik, Zamek Kafki, manual override, śmierć szerpów, kinetyczna dyplomacja. Literatura polityczna potrzebuje takich kondensatorów znaczeń, ponieważ pomagają one dostrzec wzór tam, gdzie dane empiryczne pozostają rozproszone. Nauka musi jednak wykonać kolejny ruch: rozmontować metaforę i sprawdzić, z jakich rzeczywistych mechanizmów została zbudowana.

„Drapieżnik” może oznaczać przywódcę wykorzystującego sytuację wyjątkową, przedsiębiorcę technologicznego korzystającego z przewagi skali, państwo dokonujące agresji, platformę projektującą algorytm albo organizację wykorzystującą asymetrię informacji. Są to podmioty odmienne. Jeśli wrzucimy je do jednej kategorii bez dalszych rozróżnień, metafora zacznie przesłaniać to, co miała wyjaśniać. Pierwsza teza przyszłego wywodu może zatem zostać sformułowana ostrożniej, ale mocniej niż w wersji publicystycznej: współczesny porządek międzynarodowy nie wszedł po prostu w epokę „bez reguł”. Wszedł w epokę rosnącej różnicy między tempem produkowania skutków a tempem produkowania odpowiedzialności. Technologia zwiększa zdolność jednostek, przedsiębiorstw i państw do szybkich interwencji w rzeczywistość społeczną, podczas gdy instytucje odpowiedzialności – prawo, kontrola parlamentarna, dyplomacja, sądy, procedury regulacyjne i mechanizmy międzynarodowe – działają w innym rytmie.

Powstają okresy, w których rezultat poprzedza debatę o jego dopuszczalności. Kiedy zaś debata się kończy, rezultat bywa już częścią nowego status quo. Dlatego zasadniczym konfliktem „godziny drapieżnika” może ostatecznie okazać się nie spór między nowoczesnością a tradycją czy technologią a człowiekiem, lecz konflikt pomiędzy sprawczością a rozliczalnością. Sprawczość pyta, czy potrafimy coś zrobić. Rozliczalność pyta, kto miał prawo zdecydować, na jakiej podstawie,

wobec kogo odpowiada i czy decyzję można zakwestionować. Nowoczesna technologia dramatycznie wzmocniła odpowiedź twierdzącą na pierwsze pytanie, nie zwiększając w tej samej proporcji zdolności udzielania odpowiedzi na drugie. Właśnie dlatego problem ten wykracza poza politykę międzynarodową – ten sam wzór odnajdziemy w algorytmicznych rekomendacjach, sztucznej inteligencji, prywatnych platformach, wojnie dronowej, technologii biologicznej czy lokalnej ulicy, przez którą aplikacja może przekierować tysiące samochodów.

SIPRI w swoim Yearbook 2026 opisuje współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe jako okres systemowego zakłócenia, erozji mechanizmów pokojowych oraz przesuwania się polityki od dominującego wcześniej liberalnego paradygmatu budowania pokoju ku podejściom bardziej transakcyjnym i opartym na sile. Nie jest to diagnoza identyczna z tą da Empoliego, ale stanowi dla niej ważny empiryczny kontrapunkt. „Godzina drapieżnika" nie musi więc być odczytywana jako proroctwo; można ją potraktować jako nazwę pytania badawczego: co dzieje się z instytucjami, kiedy korzyść z szybkiego działania rośnie szybciej niż ich zdolność ustanawiania ograniczeń? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba cofnąć się znacznie dalej niż do algorytmów, smartfonów i sztucznej inteligencji.

Machiavelli i Borgia jako analiza sprawczości w warunkach niepewności

Problem przywódcy, który w czasach niepewności zyskuje przewagę dzięki szybkości, bezwzględności i gotowości do przekroczenia konwencji, nie narodził się w Dolinie Krzemowej. Pięć stuleci wcześniej Niccolò Machiavelli obserwował upadek włoskich republik i księstw, wystawionych na działanie nowych technologii wojny, obcych armii i zmiennych sojuszy. W osobie Cezara Borgii dostrzegł polityczny eksperyment: władzę operującą pośród fortuny, przemocy i rozpadających się reguł. Aby zrozumieć, dlaczego da Empoli nazywa współczesnych liderów „Borgianami", trzeba najpierw uwolnić Machiavellego od jego własnej popkulturowej karykatury. Dopiero wtedy okaże się, czy Borgia XXI wieku jest powrotem dawnego księcia, czy raczej produktem środowiska, którego renesansowy Florentczyk nie mógł sobie wyobrazić.

Machiavelli, Borgia i anatomia sprawczości. Od virtù i fortuny do współczesnego „Borgianina"

Wprowadzenie Cezara Borgii do analizy współczesnej polityki jest zabiegiem ryzykownym właśnie dlatego, że wydaje się zbyt łatwe. Nazwisko Borgiów przez wieki obrastało legendami o truciznach, nepotyzmie i skandalach, a przymiotnik „makiaweliczny" sprowadzono w języku potocznym do synonimu cynizmu i manipulacji. Gdyby na tym poziomie zatrzymać lekturę Giuliano da

Empoliego, pojęcie współczesnego „Borgianina” byłoby jedynie efektowną obelgą: brutalny polityk zestawiony z brutalnym księciem. Tymczasem intelektualny potencjał tej analogii ujawnia się dopiero wtedy, gdy odrzucimy warstwę moralnej sensacji i zapytamy, co rzeczywiście interesowało Machiavellego w Borgii. Nie chodziło przede wszystkim o okrucieństwo.

Interesowała go zdolność działania w środowisku niestabilnym, gdzie zastane reguły i źródła legitymizacji nie gwarantują przetrwania. To właśnie ten problem pozwala połączyć renesansową teorię władzy z diagnozą „godziny drapieżnika”. Machiavelli pisał w świecie radykalnego przyspieszenia politycznego. Półwysep Apeniński przełomu XV i XVI wieku nie był jednolitym państwem, lecz układem republik, księstw i terytoriów kościelnych, przecinanym przez zmienne alianse oraz interwencje mocarstw: Francji, Hiszpanii i Świętego Cesarstwa Rzymskiego. Wojny włoskie rozpoczęte w 1494 roku obnażyły ograniczenia porządku opartego na subtelnej równowadze małych państw i kondotierach. Rozwój artylerii oblężniczej, wzrost liczebności armii oraz centralizacja monarchii zmieniały materialne podstawy konkurencji. Florencja czy Wenecja nie funkcjonowały już w tej samej przestrzeni strategicznej, w której wykształciły swoje wcześniejsze praktyki. Machiavelli obserwował zatem politykę okresu przejściowego. To kluczowa analogia z da Empolim: obu autorów interesują momenty, w których zmienia się technologia sprawczości, a stare instytucje okazują się niedostosowane do nowego środowiska.

Dlatego „Książę” nie powinien być czytany jako podręcznik niemoralności, lecz jako traktat o skutecznym działaniu politycznym w warunkach niepewności. Stanford Encyclopedia of Philosophy zauważa, że Machiavelli świadomie odciął się od tradycji zwierciadeł książęcych, w których dobra władza miała wynikać z moralnej dobroci władcy. Jego pytanie brzmiało inaczej: jakie cechy pozwalają utrzymać porządek polityczny, gdy otoczenie nie nagradza konwencjonalnej cnoty? Nie wynika z tego banalne twierdzenie, że „cel uświęca środki” – zdania tego Machiavelli w tej formie nie sformułował. Wynika natomiast niepokojąca obserwacja: moralna intencja i polityczny skutek nie są ze sobą nierozerwalnie związane. Można pragnąć dobra i doprowadzić do katastrofy; można zastosować środek naganny i uzyskać stabilizację. Od tego momentu politykę można analizować jako autonomiczne pole przyczynowości, a centralnym pojęciem tej analizy staje się virtù. Przekładanie go jedynie jako „cnoty” jest mylące, gdyż nie oznacza ono arystotelesowskiej doskonałości ani chrześcijańskiej prawości.

Virtù jako zdolność adaptacji do zmiennych okoliczności

W zależności od kontekstu virtù obejmuje energię, zdolność, odwagę i strategiczny osąd, a także samodzielność, elastyczność oraz umiejętność narzucenia wydarzeniom własnego kierunku. Badacze Machiavellego podkreślają, że pojęcie to oznacza przede wszystkim kompetencję skutecznego posługiwania się władzą i zdolność dostosowania działań do zmieniających się okoliczności. Władca wyposażony w virtù nie jest więc jedynie odważny; potrafi on odczytać strukturę sytuacji, rozpoznać właściwy moment do działania, przewidzieć reakcje innych i zmienić sposób postępowania w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny. Machiavelli nie gloryfikuje jednego, trwałego stylu przywództwa. Zauważa raczej, że człowiek ma tendencję do powtarzania strategii, która wcześniej przyniosła mu sukces: ostrożny pozostaje ostrożny, porywczy porywczy, łagodny łagodny, a brutalny brutalny. Sukces zależy jednak od zgodności sposobu działania z „czasami”. Człowiek odnosi powodzenie tak długo, jak długo charakter jego działań pasuje do struktury okoliczności; gdy czasy się zmieniają, ta sama cecha może stać się źródłem klęski. Stanford Encyclopedia ujmuje ten element jako potrzebę "elastycznej dyspozycji": skuteczny książę powinien umieć zmieniać postępowanie stosownie do okoliczności, choć Machiavelli pozostawał sceptyczny co do tego, czy ludzie rzeczywiście potrafią tak radykalnie zmienić własną naturę.

Przeciwieństwem, a zarazem partnerem virtù jest fortuna. Nie oznacza ona po prostu szczęścia, lecz jest nazwą tej części rzeczywistości, która pozostaje nieprzewidywalna, gwałtowna i częściowo niezależna od ludzkich zamiarów. Machiavelli porównuje ją do rzeki występującej z brzegów: człowiek nie może zakazać powodzi, ale może wcześniej budować wały, kanały i zabezpieczenia. Polityczna sprawczość nie polega zatem na wierze w całkowitą kontrolę, lecz na przygotowywaniu się do niekontrolowalnego.

To rozróżnienie ma znaczenie wykraczające daleko poza historię idei. Współczesne nauki o zarządzaniu ryzykiem podobnie odróżniają ryzyko dające się modelować od głębokiej niepewności, w której nie znamy wszystkich stanów świata ani ich prawdopodobieństwa. Talebowska koncepcja „czarnego łabędzia”, resilience engineering, teoria organizacji wysokiej niezawodności oraz badania nad odpornością systemów wracają do tego samego problemu: organizacja nie może przewidzieć każdego zakłócenia, ale może kształtować swoją zdolność adaptacji.

Właśnie tutaj Cezar Borgia staje się dla Machiavellego laboratorium politycznym. Borgia nie jest w „Księciu” przedstawiony po prostu jako człowiek, który dzięki brutalności osiągnął sukces. Wręcz

przeciwnie, jego przypadek jest tragicznie bardziej interesujący: znaczną część pozycji zawdzięczał fortunie, gdyż kariera terytorialna została mu umożliwiona przez władzę ojca, papieża Aleksandra VI. Machiavelli opisuje go zatem w rozdziale poświęconym księstwom zdobytym „dzięki orężowi innych albo fortunie". Borgia otrzymał możliwość, której sam nie stworzył, lecz później intensywnie pracował nad uniezależnieniem swojej pozycji od pierwotnego źródła. Autor przedstawia go jako człowieka próbującego po fakcie zbudować fundamenty pod konstrukcją, która została wzniesiona zbyt szybko. Ta sekwencja jest niezwykle ważna.

Od władzy relacyjnej do infrastrukturalnej i zarządzanie odpowiedzialnością

Najpierw władca korzysta z cudzych zasobów, by następnie uznać, że zależność od nich zagraża jego autonomii. W kolejnym kroku neutralizuje konkurencyjne ośrodki siły, tworzy własne narzędzia przymusu, reorganizuje administrację i buduje poparcie, zabezpieczając się na wypadek zmiany układu zewnętrznego. W języku współczesnej teorii państwa można rzec, że próbuje on zamienić władzę relacyjną w zdolność organizacyjną. Według Michaela Manna byłaby to droga od władzy despotycznej — możliwości podejmowania decyzji przez elitę — ku władzy infrastrukturalnej, rozumianej jako zdolność do rzeczywistego egzekwowania tych decyzji na danym terytorium. Z perspektywy teorii zasobowej proces ten byłby próbą internalizacji aktywów krytycznych. Choć Machiavelli nie posługuje się tymi kategoriami, opisany przez niego mechanizm jest analogiczny: samo przejęcie władzy nie wystarcza; konieczne jest wytworzenie materialnych, organizacyjnych i społecznych warunków jej reprodukcji.

Szczególnie wymowna jest historia Romanii i Remirro de Orco (zwanego też Ramirem de Lorqua). Machiavelli opisuje Borgię jako władcę, który uznał region za zdezorganizowany i wymagający radykalnego uporządkowania. Powierzył więc Remirrowi szerokie kompetencje do przywracania ładu przy użyciu surowych metod. Gdy administracyjna brutalność zaczęła budzić społeczną nienawiść, Borgia odsunął wykonawcę i kazał go zgładzić, a jego ciało publicznie wystawić w Cesenie. Machiavelli przedstawia ten spektakl jako działanie jednocześnie zaspokajające i przerażające ludność: brutalność skoncentrowano w delegowanym wykonawcy, który następnie sam stał się ofiarą nowej fazy polityki. Nie trzeba akceptować normatywnej logiki tego czynu, by dostrzec jego znaczenie analityczne. Współczesna teoria organizacji określiłaby ten mechanizm mianem problemu delegacji i odpowiedzialności. Pryncypał powierza agentowi zadanie generujące wysokie koszty społeczne; korzysta z rezultatu, lecz później przenosi na agenta odpowiedzialność za sposób działania. W systemach demokratycznych struktury accountability mają ograniczać taką

praktykę: władza nie powinna móc swobodnie przypisywać sobie sukcesów, przerzucając koszty na wykonawców. W systemie personalnym mechanizm ten działa odwrotnie — agent staje się narzędziem absorpcji odpowiedzialności. Borgia w ujęciu Machiavellego potrafił zatem nie tylko stosować przemoc, lecz również zarządzać jej autorstwem.

To jest już bezpośredni pomost prowadzący do da Empoliego. Da Empoli definiuje współczesnych „Borgian" jako aktorów doskonale przystosowanych do okresów turbulencji, którzy przedkładają bezpośrednią akcję nad procedurę, wykorzystują szok i zaskoczenie, posługują się mechanizmem "manual override" oraz wiążą legitymizację przede wszystkim z widocznym rezultatem. Należy jednak podkreślić, że jest to konstrukcja da Empoliego, a nie rekonstrukcja historycznego Machiavellego. Ta różnica musi zostać zachowana.

Machiavelli analizował warunki zdobywania i utrzymywania księstwa w świecie słabych instytucji państwowych. Da Empoli przenosi elementy tej logiki do rzeczywistości, w której formalne instytucje bywają rozbudowane, lecz część aktorów próbuje je omijać, podporządkowywać lub dezorganizować. „Borgianin" powinien zatem zostać potraktowany jako typ idealny w sensie weberowskim. Typ idealny nie jest statystycznym opisem przeciętnego polityka ani moralną klasyfikacją osoby, lecz konstrukcją analityczną wyostrzającą pewne cechy zjawiska, by umożliwić porównywanie rzeczywistych przypadków. Kapitalizm Webera, biurokracja czy władza charyzmatyczna nie występują w świecie w czystej postaci; podobnie „Borgianin" nie musi odpowiadać żadnemu konkretnemu politykowi jeden do jednego.

Systemowe premiowanie agresywnej inicjatywy i szoku

Konstrukcja ta jest użyteczna, gdy pomaga badać powtarzalny mechanizm: wysoką tolerancję ryzyka, preferencję dla ruchu poprzedzającego reakcję przeciwnika, personalizację decyzji, instrumentalne podejście do procedur, zdolność narzucania nowego status quo oraz wykorzystywanie spektakularnego działania do przebudowy oczekiwań pozostałych aktorów. Takie ujęcie pozwala uniknąć psychologizacji. Nie trzeba zakładać, że współczesny "Borgianin" posiada określoną strukturę osobowości, „lubi chaos" czy wykazuje szczególną skłonność do okrucieństwa. Nauki społeczne powinny być tutaj sceptyczne wobec łatwych diagnoz charakterologicznych. Znacznie bardziej interesujące jest pytanie instytucjonalne: jakie środowisko selekcjonuje strategie borgiańskie? Jeśli system nagradza aktora, który działa pierwszy, jeśli koszt złamania normy jest odroczony, media premiują spektakl, przeciwnicy potrzebują wielu etapów uzgodnienia odpowiedzi, a społeczne kryterium skuteczności staje się natychmiastowe – wtedy strategie

agresywnej inicjatywy mogą rozpowszechniać się niezależnie od psychologii poszczególnych przywódców.

Teoria gier dostarcza do tego użytecznego aparatu. W grach sekwencyjnych znaczenie ma nie tylko zasób, którym dysponuje gracz, lecz również kolejność ruchów. First-mover advantage może pozwolić jednemu uczestnikowi ustanowić warunki, do których pozostali muszą się dostosować. W teorii negocjacji podobną rolę pełni zakotwiczenie; w strategii wojskowej – inicjatywa; w ekonomii platform – efekty sieciowe i przewaga skali; w polityce instytucjonalnej – kontrola agendy. Kto pierwszy ustanawia stan faktyczny albo definicję problemu, często zmusza innych do reakcji w ramach narzuconej architektury. Borgianizm rozumiany analitycznie oznaczałby więc sztukę przekształcania przewagi pierwszego ruchu w trwałą zmianę układu możliwości. Z tego powodu szok nie jest jedynie widowiskiem; może pełnić funkcję informacyjną.

Thomas Schelling pokazywał, że działania strategiczne komunikują nie tylko zamiary, ale również gotowość do poniesienia kosztów i zdolność przekroczenia granicy, którą przeciwnik uważał za bezpieczną. Spektakularne działanie może zmieniać oczekiwania wszystkich uczestników gry nawet wtedy, gdy wykonuje się je tylko raz. Jeżeli aktor przekonująco zademonstruje, że jest zdolny wykonać ruch wcześniej uznawany za nieprawdopodobny, pozostali muszą uwzględniać tę możliwość w każdej następnej kalkulacji. Polityka szoku działa więc poprzez zmianę przestrzeni prawdopodobnych zachowań, a nie tylko przez fizyczny skutek pojedynczego aktu. W języku psychologii społecznej można powiedzieć, że spektakularne naruszenie normy wpływa na oczekiwania normatywne. Ludzie nie przestrzegają reguł wyłącznie z wiary w ich słuszność; robią to również dlatego, że spodziewają się, iż inni będą je respektować, a naruszenie spotka się z reakcją. Cristina Bicchieri w swojej teorii norm społecznych wskazała na kluczowe znaczenie wzajemnych oczekiwań empirycznych i normatywnych.

Jeżeli kolejne przypadki pokazują, że naruszenie pozostaje bez odpowiedzi albo przynosi nagrodę, zmienia się nie tylko zachowanie sprawcy, lecz także społeczna wiedza o tym, „jak tutaj naprawdę działają rzeczy”. Borgiański szok jest zatem walką o metanormę: nie tylko o konkretne rozstrzygnięcie, lecz o przekonanie, jakie działania są w ogóle możliwe. Istnieje jednak istotna różnica między virtù Machiavellego a prostym kultem śmiałości. Virtù obejmuje zdolność dostosowania się do okoliczności, podczas gdy drapieżnik przywiązany do jednej strategii może paść ofiarą własnego sukcesu. Ta uwaga jest niezbędna, ponieważ współczesna kultura medialna łatwo myli nieprzewidywalność z elastycznością, a agresję ze strategiczną kompetencją. Człowiek wykonujący wiele gwałtownych ruchów niekoniecznie kontroluje sytuację – może jedynie zwiększać wariancję wyników. Jeśli część z nich przypadkowo zakończy się sukcesem, powstaje ryzyko błędu

przeżywalności: pamiętamy zwycięzców ryzykownej strategii i pomijamy licznych aktorów, których podobna brawura zniszczyła.

Szybkość decyzji nie jest tożsama z wiedzą

Teoria perspektywy Kahnemana i Tversky'ego pozwala wprowadzić istotne rozróżnienie. Aktor operujący w domenie postrzeganej straty często akceptuje większe ryzyko niż ten, który broni satysfakcjonującego status quo. Polityczny "drapieżnik" może zatem zyskiwać przewagę nad instytucją nie dlatego, że lepiej kalkuluje racjonalnie, lecz dlatego, że kieruje się inną funkcją użyteczności i wykazuje inną tolerancję na niepewność. Biurokracja zazwyczaj cechuje silna awersja do błędów katastrofalnych, gdyż to z naruszeń jest rozliczana. Tymczasem przedsiębiorca, buntownik czy personalistyczny przywódca bywają rozliczani przede wszystkim z braku rezultatów. To, co w jednej organizacji uznaje się za niedopuszczalny hazard, w drugiej staje się premiowaną inicjatywą.

Można to ująć precyzyjniej poprzez teorię principal-agent. Instytucje demokratyczne rozdzielają kompetencje nie tylko z pobudek aksjologicznych, ale i informacyjnych. Legislator, administracja, sąd, audytor czy obywatel dysponują różnymi zasobami wiedzy i pełnią odmienne funkcje kontrolne. Ceną za ten system jest koszt koordynacji. Personalizacja władzy radykalnie go obniża: mniej punktów uzgodnienia oznacza większą szybkość działania. Jednocześnie rośnie jednak ryzyko błędu jednego centrum oraz zanikają mechanizmy korekcyjne. Autokracja zyskuje zatem przewagę temporalną, która nie musi iść w parze z przewagą epistemiczną. Może szybciej podjąć decyzję, ale równie szybko może wdrożyć błędne rozwiązanie na wielką skalę.

To rozróżnienie podważa jedną z najsilniejszych pokus interpretacyjnych zawartych w metaforze da Empoliego. Jeśli "partia prawników" działa powoli, a "drapieżnik" szybko, nie oznacza to, że ten drugi lepiej rozumie świat. Szybkość jest zasobem, ale nie jest wiedzą. Frank Knight odróżniał mierzalne ryzyko od niepewności, Herbert Simon wskazywał na ograniczoną racjonalność decydentów, a Daniel Kahneman badał heurystyki i systematyczne błędy osądu.

Władca nie uwalnia się od tych ograniczeń poprzez likwidację komisji konsultacyjnej. Wręcz przeciwnie – może stać się ich bardziej bezpośrednią ofiarą, pozbywając się społecznych bezpieczników służących korekcie błędów. Cezar Borgia jest w tym kontekście dla Machiavellego przypadkiem znacznie bardziej pouczającym, niż sugeruje stereotyp. Nie był niepokonanym superksięciem; ostatecznie przegrał. Śmierć Aleksandra VI w 1503 roku gwałtownie zmieniła układ sił, na którym opierała się jego pozycja. Machiavelli uważał, że choć Borgia podjął wiele właściwych działań, by zabezpieczyć władzę, nie zdołał całkowicie uniezależnić się od fortuny. Sam Książę

podkreśla ten paradoks: człowiek, który otrzymał państwo dzięki szczęściu, energicznie próbował zbudować dla niego własne fundamenty, lecz splot okoliczności go pokonał. Borgia jest więc nie tyle dowodem na wszechmoc virtù, co ilustracją jej granic. Ten element musi pozostać kluczowy dla całej analizy. "Godzina drapieżnika" nie może oznaczać założenia, że drapieżnicy zawsze zwyciężają. Gdyby tak było, pojęcie to straciłoby wartość naukową i przeobraziło się w mitologię mocy.

Ekonomiczne i systemowe granice strategii dysrupcyjnych

Strategie dysrupcyjne niosą ze sobą konkretne koszty: mogą mnożyć przeciwników, niszczyć kapitał zaufania i degradować jakość informacji docierającej do centrum decyzyjnego. Prowokują tworzenie koalicji równoważących, uzależniają system od jednej osoby i utrudniają pokojową sukcesję. Mancur Olson posłużył się tu metaforą „wędrownego" i „osiadłego" bandyty; ten drugi ma interes w budowaniu stabilności, gdyż dopiero trwały porządek pozwala systematycznie czerpać korzyści z podległego społeczeństwa. Nawet władza oparta na przymusie napotyka więc ekonomiczną granicę destrukcji.

Podobną intuicję odnajdziemy u Machiavellego. W rozdziale XVII „Księcia", analizując relację między okrucieństwem a łagodnością i odwołując się do przykładu Borgii, nie stawia on tezy, że większa ilość przemocy automatycznie przekłada się na większą władzę. Interesuje go raczej funkcjonalność przymusu, jego koncentracja oraz skutki dla porządku. Wskazuje zresztą, że najlepszą „fortecą" władcy jest unikanie nienawiści poddanych, co stanowi kluczowe ograniczenie potocznego rozumienia makiawelizmu. Przemoc polityczna nie jest dla niego magicznym źródłem stabilności; może być instrumentem służącym ustanowieniu ładu, ale równie dobrze może wywołać nienawiść, spiski i rozpad.

Właśnie dlatego rzetelna rekonstrukcja typu „Borgianina" wymaga analizy na trzech poziomach. Pierwszy to poziom indywidualny: zdolność do inicjatywy, tolerancja ryzyka, elastyczność poznawcza i szybkość decyzji. Drugi to poziom organizacyjny: koncentracja kompetencji, skrócenie łańcucha decyzyjnego, kontrola nad wykonawcami oraz sprawność w generowaniu faktów dokonanych. Trzeci jest poziom systemowy: środowisko musi premiować pierwszy ruch, ograniczać skuteczność sankcji lub sprawiać, że konsekwencje naruszenia reguł następują później niż płynące z niego korzyści. Dopiero współdziałanie tych trzech sfer wyjaśnia, dlaczego ten sam styl polityczny w jednej epoce może być uznany za samobójczy, a w innej dawać strategiczną przewagę.

Książka da Empoliego klasyfikuje w kategorii współczesnych „Borgian” przywódców takich jak Mohammed bin Salman, Nayib Bukele czy Donald Trump, zestawiając ich z technologicznymi oligarchami jako aktorów preferujących bezpośrednią akcję, dysrupcję i ograniczanie proceduralnego tarcia. Na tym etapie nie należy jednak uznawać tego zestawienia za empirycznie dowiedzioną wspólnotę typu politycznego. Każdy z tych przypadków osadzony jest w innym systemie konstytucyjnym, społecznym, gospodarczym i międzynarodowym. W dalszej części będziemy zatem analizować ich działania osobno, unikając automatycznego przenoszenia renesansowej etykiety. Typ idealny służy tu jako narzędzie porównawcze, a nie substytut badań. Szczególnie interesujący pozostaje jednak punkt styku polityki i technologii.

Renesansowy Borgia musiał zdobywać miasta, rekrutować ludzi i fizycznie kontrolować terytorium.

Współczesna virtù jako kontrola nad architekturą wyboru

Współczesny aktor może oddziaływać na zachowania milionów ludzi poprzez kontrolę infrastruktury komunikacyjnej, algorytmów rankingowych, systemów płatniczych, chmury obliczeniowej, modeli sztucznej inteligencji czy platform społecznościowych. Zmienia się tym samym natura tego, co Mann nazwałby infrastrukturą władzy. Sprawczość coraz rzadziej polega na wydaniu bezpośredniego rozkazu konkretnemu urzędnikowi; częściej zostaje zakodowana w architekturze systemu i realizuje się automatycznie w milionach mikrodecyzji.

Na tym tle da Empoli dokonuje interesującej reinterpretacji Machiavellego. Jego "Borgianin" nie jest po prostu nowym Cezarem Borgią, lecz politycznym organizmem przystosowanym do świata, w którym fortuna została częściowo stechnicyzowana. Nieprzewidywalność nadal istnieje, jednak pewne narzędzia pozwalają szybciej ją wykrywać, mierzyć lub wykorzystywać: dane w czasie rzeczywistym, badania opinii, mikrotargetowanie, analiza behawioralna, monitoring społeczny, systemy rekomendacyjne, AI i automatyzacja decyzji. Paradoks polega na tym, że narzędzia redukujące niepewność lokalnie mogą zwiększać niestabilność systemową. Im więcej aktorów reaguje natychmiastowo, tym mniej czasu pozostaje na interpretację, negocjacje i korektę. Współczesna virtù różni się więc od renesansowej – nie musi oznaczać wyłącznie osobistej odwagi księcia.

Może ona przejawiać się w kontroli nad systemem informacyjnym, zdolności przetwarzania danych, kapitale technologicznym, dostępie do mocy obliczeniowej i możliwości kształtowania architektury wyboru innych ludzi. Władza przesuwa się od człowieka, który "rozkazuje", ku

podmiotowi projektującemu środowisko, w którym inni podejmują decyzje. Foucaultowski problem rządzenia zachowaniem, koncepcja architektury wyboru Thalera i Sunsteina, badania nad platform governance oraz ekonomia behawioralna spotykają się tu z Machiavellim w nieoczekiwanym punkcie: skuteczny podmiot nie musi zmuszać wszystkich bezpośrednio, jeśli potrafi skonstruować warunki, w których prawdopodobieństwo określonych zachowań staje się większe. Powraca zatem rozróżnienie między sprawczością a rozliczalnością. Renesansowy książę był przynajmniej widzialnym centrum decyzji. Kiedy Borgia kazał działać swojemu namiestnikowi, można było rekonstruować linię władzy od księcia do wykonawcy.

W systemach algorytmicznych odpowiedzialność ulega rozproszeniu między projektanta, przedsiębiorstwo, dane treningowe, dostawcę infrastruktury, użytkownika i automatyczny model. Paradoksalnie technologia zwiększająca zdolność działania może jednocześnie zmniejszać czytelność autorstwa tego działania. W takim środowisku "manual override" zaczyna współistnieć z automatyzacją, w której nikt nie wydaje pojedynczego rozkazu, a skutek pojawia się jako rezultat systemu. Machiavelli pomaga uchwycić pierwszą stronę tego świata, ucząc patrzeć na realną zdolność działania zamiast na deklarowane intencje. Nie wystarcza jednak do opisu drugiej strony, gdyż jego polityka pozostaje zasadniczo antropocentryczna.

Na scenie stoją książę, doradcy, żołnierze, lud, możni i zagraniczne potęgi. W XXI wieku pojawili się aktorzy niebędący osobami w klasycznym sensie politycznym: sieci, platformy, algorytmy, infrastruktury obliczeniowe i zautomatyzowane systemy decyzyjne. Nie posiadają one własnej virtù w sensie Machiavellowskim, ale mogą zwielokrotniać virtù tych, którzy je kontrolują, lub ograniczać sprawczość tych, którym zostali podporządkowani. Dlatego określenie "Machiavelli 2.0" jest zarazem trafne i niewystarczające. Trafne, ponieważ problem dostosowania działania do niestabilnych czasów wciąż jest kluczowy. Niewystarczające, gdyż nowoczesna technologia zmieniła relację między jednostką, informacją, organizacją a skalą. Cezar Borgia musiał osobiście budować sieć zależności; współczesny system może reprodukować decyzję automatycznie. Borgia potrzebował czasu na przemieszczenie wojska; informacja, kod i kapitał przekraczają granice niemal natychmiast. Renesansowy władca walczył o kontrolę nad miastem – dzisiejszy aktor może walczyć o kontrolę nad protokołem, platformą, standardem technicznym lub modelem językowym. Najważniejszą lekcją Machiavellego nie jest więc nakaz bezwzględności, lecz poznawcza dyscyplina pytania o rzeczywiste warunki sprawczości. Kto posiada zasoby? Kto potrafi je uruchomić i jak szybko? Od kogo zależy? Które bariery są prawne, które technologiczne, społeczne, a które istnieją jedynie dlatego, że aktorzy wierzą w ich przestrzeganie przez innych?

Jak długo utrzymuje się przewaga? Co stanie się po zmianie fortuny?

Asymetria poznawcza jako źródło przewagi

Te pytania są znacznie bardziej machiaweliczne niż banalna pochwała cynizmu. Z tej perspektywy "Borgianin" da Empoliego jawi się nie jako polityk zły czy autorytarny z natury, lecz jako aktor dążący do przekucia niestabilności w zasób, przewagę pierwszego ruchu w fakt dokonany, koncentracji decyzji w szybkość, szoku w komunikat, a rezultatu w źródło legitymizacji. Jest to konstrukcja analityczna, której trafność należy badać osobno w każdym przypadku. Da Empoli wiąże ją przede wszystkim z bezpośrednią akcją, polityką szoku, omijaniem procedur i prymatem wyniku nad formą. Pozostaje jednak pytanie bardziej pierwotne.

Dlaczego pewne społeczeństwa, elity i instytucje stają wobec "Borgianina" w pozycji reaktywnej? Machiavelli znał odpowiedź właściwą swojej epoce: zmieniły się materialne warunki wojny i organizacji państwa, a ci, którzy nie dostosowali się do nowych metod, utracili możliwość samodzielnego kształtowania wydarzeń. Da Empoli szuka podobnego przełomu w czasach współczesnych. Aby zrozumieć jego argument, trzeba opuścić Italię Borgiów i cofnąć się do innego spotkania dwóch światów – takiego, w którym różnica technologii, organizacji, percepcji i tempa działania stała się symbolem cywilizacyjnej asymetrii. Na scenę wejdą Hernán Cortés i Moctezuma II, lecz nie jako bohaterowie prostej przypowieści o "lepszej" i "gorszej" cywilizacji.

Ich konfrontacja pozwala zbadać zjawisko asymetrii poznawczej – sytuacji, w której jedna strona nie tylko dysponuje innymi narzędziami, lecz szybciej od przeciwnika rozumie reguły nowej gry. Przywołanie tego spotkania przez Giuliano da Empoliego jest jedną z najbardziej sugestywnych, ale i ryzykownych analogii w całej konstrukcji "godziny drapieżnika". Autor rekonstruuje je dramatycznie: w 1519 roku władca imperium Mexica stanął wobec przybyszy wyposażonych w konie, stal i broń palną, których możliwości interpretował zbyt wolno. Próbując ograniczyć zagrożenie za pomocą darów i ceremoniału, ostatecznie ułatwił przeciwnikowi wejście do centrum własnego systemu. Da Empoli przenosi tę figurę na współczesność, widząc w części zachodnich elit politycznych odpowiedników Moctezumy, którzy wobec technologicznych "konkwistadorów" reagują fascynacją i opóźnioną regulacją, zamiast narzucać warunki ich działania. Przewaga techniczna ma tu generować nie tylko przewagę materialną, lecz przede wszystkim poznawczą; podmiot osadzony w dawnym systemie próbuje bowiem interpretować nowego aktora za pomocą kategorii, które przestały wystarczać.

Problem polega na tym, że popularna historia "kilkuset Hiszpanów przeciwko wielkiemu imperium" jest zbyt uproszczona, by stanowić fundament poważnej analogii. Współczesna historiografia podkreśla wielopodmiotowy charakter tego konfliktu. Susan Kellogg w syntezie z 2024 roku przedstawia lata 1519–1521 jako proces złożony z kilku faz, w których zarówno

Moctezuma, jak i Hiszpanie początkowo posługiwali się dyplomacją i próbą rozpoznania przeciwnika; równocześnie Cortés budował sojusze z ludami miejscowymi. Nie był to zatem przypadek władcy sparaliżowanego niezrozumiałą technologią, lecz rywalizacja interpretacji i strategii, która dopiero z czasem przeobraziła się w wojnę o Tenochtitlan.

To przesunięcie jest kluczowe dla naukowej rekonstrukcji da Empoliego. Moctezuma nie może pełnić tu funkcji stereotypowego monarchy, który uległ magii koni i utracił zdolność racjonalnego działania – taki obraz jest efektem późniejszych narracji oraz europocentrycznej historiografii. Bardziej produktywne jest pytanie, przed którym stają wszystkie organizacje w warunkach głębokiej niepewności: jak klasyfikować aktora, którego zamiarów i granic działania jeszcze się nie zna? Nieznany przeciwnik stwarza problem nie dlatego, że jest magiczny, lecz dlatego, że prawidłowe przypisanie go do kategorii strategicznej warunkuje właściwą reakcję. Czy przybysze są kupcami, dyplomatami, najemnikami, wasalami odległego monarchy, czy może siłą inwazyjną?

Asymetria poznawcza i mapowanie sieci jako źródła przewagi

Każda odpowiedź uruchamia inny repertuar działania. Psychologia poznawcza określiłaby ten problem jako konieczność dopasowania nowych danych do istniejących schematów. Są one niezbędne, gdyż bez nich człowiek i organizacja nie mogliby interpretować świata dostatecznie szybko. Jednocześnie stają się źródłem błędu, gdy zjawisko nowe zostaje wtłoczone w kategorię stworzoną dla zjawiska starego. Karl Weick, rozwijając teorię sensemaking, wskazywał, że organizacje nie reagują na „obiektywną sytuację" w sposób bezpośredni, lecz na taką, której wcześniej nadały znaczenie. Gdy wydarzenie nie mieści się w repertuarze doświadczenia instytucjonalnego, problemem przestaje być jedynie brak informacji – staje się nim brak odpowiedniego języka, który pozwoliłby zorganizować te dane w model działania.

W tym ujęciu asymetria poznawcza różni się od zwykłej asymetrii informacji. Klasyczna ekonomia informacji, od Akerlofa przez Spence'a po Stiglitza, analizuje sytuacje nierównej wiedzy o cechach dóbr, działaniach lub intencjach stron. Asymetria poznawcza jest głębsza: oznacza, że strony mogą dysponować tymi samymi informacjami, lecz nie posiadać równoważnych modeli pozwalających ocenić ich znaczenie. Można zobaczyć arkebuz, konia albo statek i nadal nie wiedzieć, jakie konsekwencje organizacyjne wynikają z połączenia tych elementów. Można znać nazwę nowej technologii, nie rozumiejąc jednocześnie, jakie instytucje, rynki i stosunki zależności będzie ona zdolna wytworzyć. Informacja o rzeczy nie jest jeszcze wiedzą o systemie, którego ta rzecz może stać się częścią.

Historia ekspedycji Cortésa pokazuje, że jego przewaga nie wynikała z omniscjencji. Hiszpanie nie znali politycznej geografii interioru Meksyku, lokalnych języków, struktur lojalności ani skali Tenochtitlanu – wiedzę tę musieli zdobywać na bieżąco. Zasadniczym elementem ich sukcesu była więc nie tylko technologia materialna, lecz zdolność budowania infrastruktury informacyjnej.

Kluczową rolę pełniła tu Malintzin (znana jako Malinche lub Doña Marina), która dzięki znajomości języków stała się tłumaczką i pośredniczką Cortésa. Metropolitan Museum of Art podkreśla jej funkcję powierniczki i łączniczki już w pierwszej fazie wyprawy. Tłumaczenie w takim konflikcie nie jest czynnością neutralną. Kto tłumaczy, ten redukuje niepewność, ale jednocześnie selekcjonuje znaczenia, wyjaśnia kontekst i umożliwia budowanie relacji. W teorii sieci pośrednik zajmujący pozycję między słabo skomunikowanymi grupami uzyskuje znaczenie nieproporcjonalne do swojej formalnej pozycji. Ronald Burt opisywał podobny mechanizm poprzez „structural holes": aktor znajdujący się między oddzielonymi sieciami czerpie przewagę z kontroli i integracji przepływu informacji. Nie chodzi tu o anachronistyczne przypisywanie Malintzin współczesnej teorii socjologicznej, lecz o dostrzeżenie ponadczasowego mechanizmu: przewagę uzyskuje nie tylko ten, kto ma broń, lecz również ten, kto potrafi szybciej mapować sieć społeczną przeciwnika. Jeszcze bardziej istotny okazuje się jednak problem sojuszy.

Imperium Mexica nie było jednolitym państwem narodowym w nowoczesnym sensie. Jego hegemonia opierała się na podboju, trybucie i relacjach z podporządkowanymi ośrodkami, obok których funkcjonowały niezależne i wrogie mu organizmy. Tlaxcala pozostawała jednym z najważniejszych przeciwników Mexica, zachowując niezależność mimo wcześniejszych konfliktów. Badania archeologiczne i historyczne potwierdzają, że jej miasta wsparły Cortésa przeciwko Tenochtitlanowi. Z perspektywy Tlaxcalteków przybysze nie musieli być „Europejczykami przeciwko Indianom" – mogli zostać potraktowani jako dodatkowy zasób w istniejącej wojnie regionalnej. To odkrycie zmienia strukturę opowieści: Hiszpanie nie wygrali dlatego, że pięciuset ludzi z bronią ze stali automatycznie zdominowało wielomilionowe środowisko społeczne.

Cortés wszedł w już istniejący system konfliktów, rozpoznał jego pęknięcia i zbudował koalicję z przeciwnikami hegemonii Tenochtitlanu. Współczesna historiografia silniej podkreśla sprawczość ludów rdzennych; nie były one biernymi pionkami w wojnie między „Hiszpanią" a „Aztekami". Działały we własnym interesie, wykorzystując nowego gracza do realizacji wcześniejszych celów politycznych. Niektórzy historycy sugerują wręcz, by patrzeć na upadek Tenochtitlanu jako kulminację szerokiej wojny mezoamerykańskiej, a nie wyłącznie jako jednostronną europejską konkwistę.

Asymetria adaptacyjna i wykorzystanie wewnętrznych podziałów

Tutaj analogia do współczesności staje się znacznie ciekawsza niż opowieść o "magicznej technologii". Nowy aktor zewnętrzny często nie musi pokonywać całego systemu; wystarczy, że potrafi rozpoznać istniejące w nim linie konfliktu i zaoferować części uczestników zachętę do współpracy. Teoria koalicji, teoria gier oraz socjologia sieci zgodnie wskazują, że struktura wewnętrznych podziałów może być równie istotna, co całkowity zasób materialny organizacji. Duży system dysponuje znaczną siłą zagregowaną, lecz jego przeciwnik nie musi konfrontować się z nią jako z jednolitą całością. Może zamiast tego dokonać jej dekompozycji politycznej.

Zjawisko to przypomina zasadę divide et impera, jednak jego nowoczesna interpretacja wymaga ostrożności. Podziały nie zawsze są „tworzone” przez interweniującego aktora. Znacznie częściej istnieją one wcześniej, a nowy uczestnik jedynie zmienia strukturę korzyści płynących z ich wykorzystania. Rozróżnienie to ma kluczowe znaczenie dla badań nad współczesną polaryzacją. Platforma cyfrowa, obce państwo czy polityczny przedsiębiorca nie muszą wynajdować konfliktu społecznego. Wystarczy, że rozpoznają istniejące cleavages — podziały klasowe, regionalne, kulturowe, religijne czy tożsamościowe — i zwiększą opłacalność ich mobilizacji. Mechanizm ten powróci w technologicznie odmiennej postaci w dalszych częściach, gdy przejdziemy do analizy algorytmicznej polaryzacji.

Cortés posiadał więc przewagę nie dlatego, że był wszechwiedzącym strategiem, lecz dlatego, że jego organizacja potrafiła uczyć się w trakcie działania. W teorii uczenia się organizacyjnego James March rozróżnia eksplorację i eksploatację: pierwszy proces polega na poszukiwaniu nowych możliwości, drugi na wykorzystywaniu już poznanych. Ekspedycja w nieznanym środowisku musi stawiać na silną eksplorację. Instytucja osiadła i złożona zazwyczaj przeznacza więcej energii na eksploatację wykształconych procedur. Może to prowadzić do asymetrii adaptacyjnej: organizacja mała, ryzykowna i mobilna szybko modyfikuje strategię, podczas gdy struktura duża, mimo większych zasobów, ponosi znacznie wyższe koszty zmiany.

Nie oznacza to jednak, że Tenochtitlan pozostawał bierny. Przeciwnie, źródła wskazują na intensywne próby rozpoznania Hiszpanów, negocjowania z nimi i wpływania na ich zachowanie. Cambridge'owska synteza Susan Kellogg podkreśla, że pierwsza faza kontaktu była okresem wzajemnego zdobywania informacji, a Moteuczoma wykorzystywał dyplomację, by skierować przybyszy z dala od stolicy. Jest to istotna korekta wobec ujęć, w których pojawia się pojęcie „paraliżu decyzyjnego”. Z naukowego punktu widzenia trafniej będzie mówić o problemie decyzyjnym pod głęboką niepewnością: przy braku wiarygodnego modelu zamiarów przeciwnika

każda strategia — konfrontacja, zwłoka, negocjacje, dary czy demonstracja siły — mogła generować nieprzewidywalne skutki. Teoria decyzji rozróżnia ryzyko od niepewności w sensie Knightowskim. W przypadku ryzyka znamy możliwe rezultaty i potrafimy przypisać im prawdopodobieństwa. Przy głębokiej niepewności nie znamy nawet pełnego zestawu możliwych scenariuszy. Spotkanie dwóch systemów politycznych, pozbawionych wspólnej historii strategicznej, jest sytuacją właśnie tego drugiego rodzaju. Nie istnieje wiarygodny rozkład prawdopodobieństwa opisujący zachowanie przeciwnika, gdyż brakuje serii wcześniejszych doświadczeń. Współczesne państwa rozwiązują część tego problemu za pomocą wywiadu, stałych przedstawicielstw, ambasad, baz danych, think tanków i wyspecjalizowanej analizy.

Przewaga emergentna jako zdolność rekonfiguracji zasobów

W 1519 roku mechanizmy te musiały powstawać praktycznie w czasie rzeczywistym. Z perspektywy Johna Boyda rywalizacja dotyczyła tempa przechodzenia przez cykl obserwacji, orientacji, decyzji i działania – znany jako OODA loop. W uproszczonej recepcji tej koncepcji zwycięża ten, kto podejmuje decyzje „szybciej". Jej rzeczywiste znaczenie jest jednak subtelniejsze: kluczowa okazuje się jakość orientacji, czyli zdolność do aktualizowania modelu sytuacji na podstawie nowych informacji. Szybkie podejmowanie decyzji w oparciu o błędny model nie stanowi przewagi; prawdziwą korzyść daje umiejętność wielokrotnego korygowania reprezentacji świata szybciej niż przeciwnik. W tym sensie konkwista staje się dla da Empoliego analogią świata algorytmicznego: pytanie nie brzmi, kto posiada więcej danych, lecz kto sprawniej zamienia je w skuteczną reorganizację działania.

Do technologii militarnej należy jednak powrócić bez jej mitologizowania. Stalowe miecze, zbroje, konie, artyleria i broń palna niewątpliwie dawały istotne przewagi taktyczne. Cambridge'owskie opracowania źródeł mezoamerykańskich podkreślają ochronną funkcję europejskiego uzbrojenia, efektywność kawalerii oraz znaczenie dział podczas oblężenia Tenochtitlanu. Równocześnie te same badania wskazują, że nieliczni Hiszpanie korzystali z pomocy tysięcy rdzennych sojuszników.

Nie istniała więc jedna „technologia zwycięstwa". Wynik był efektem splotu technologii, logistyki, informacji, sojuszy, geografii i biologii. Szczególnie ważna okazała się logistyka. W latach 1520–1521 budowa trzynastu brygantyn oraz kanału niezbędnego do ich wykorzystania podczas oblężenia Tenochtitlanu była przedsięwzięciem, którego realizacja w ogromnej mierze zależała od miejscowych sojuszników Cortésa. Współczesne badania historyczne podkreślają, że rdzenna praca, wiedza techniczna i organizacja były zasadnicze dla projektu morskiego umożliwiającego operacje

na jeziorze. Jest to kolejny argument przeciwko narracji o samotnej przewadze "nowoczesnego Europejczyka". Hiszpańska technologia musiała zostać włączona w miejscową sieć zasobów, pracy i wiedzy.

Do tego dochodzi czynnik biologiczny, bez którego wynik wojny byłby niemal niemożliwy do zrozumienia. Epidemia ospy, która dotarła do centralnego Meksyku w 1520 roku, spustoszyła ludność pozbawioną odporności immunologicznej. Literatura epidemiologiczna uznaje ją za jeden z kluczowych czynników osłabienia oporu Mexica; nowoczesne przeglądy historii chorób zakaźnych wskazują na przełomowe znaczenie epidemii 1520–1521 dla upadku Tenochtitlanu. Metafora, według której „Cortés miał technologię, a Moctezuma jej nie rozumiał", usuwałaby z historii czynnik, którego żaden z głównych aktorów nie kontrolował w nowoczesnym znaczeniu strategicznym.

To wprowadza do analizy kategorię przewagi emergentnej. W systemach złożonych rezultat może wynikać z interakcji czynników, z których żaden samodzielnie nie byłby wystarczający. Broń europejska nie wystarczyłaby bez miejscowych wojowników, a sojusze nie doprowadziłyby do zwycięstwa bez technologii i logistyki. Epidemia osłabiła system polityczny i militarny w sposób, którego nie można zredukować do strategicznej genialności Cortésa. Konflikty wewnętrzne umożliwiały koalicję, lecz koalicja potrzebowała organizacji. Nauka o systemach określiłaby taki rezultat jako nieliniowy: całość nie jest prostą sumą indywidualnych przewag. Właśnie dlatego historyczna korekta wzmacnia, a nie osłabia użyteczną część analogii da Empoliego.

„Nowy konkwistador" nie musi posiadać jednej cudownej technologii czyniącej go niezwyciężonym. Wystarczy, że potrafi łączyć heterogeniczne przewagi: technologię z kapitałem, informację z siecią społeczną, szybkość z istniejącymi podziałami, zdolność techniczną z regulacyjną niepewnością, a moment kryzysu z przewagą pierwszego ruchu. Władza pojawia się wówczas nie w jednym zasobie, lecz w zdolności do komponowania zasobów innych aktorów. Z perspektywy nauk o zarządzaniu można mówić o dynamic capabilities – zdolnościach organizacji do wykrywania zmian, wykorzystywania możliwości i rekonfigurowania zasobów. David Teece wskazywał, że w środowisku gwałtownej zmiany trwała przewaga nie wynika jedynie z posiadania aktywów, lecz z umiejętności ich rekonfiguracji. Tak odczytany Cortés jest interesujący nie dlatego, że posiadał arkebuz, lecz dlatego, że jego ekspedycja potrafiła przekształcić spotkanie z nieznanym środowiskiem w rosnącą sieć informacji, przymierzy i możliwości operacyjnych. Współczesna analogia technologiczna prowadzi do podobnego pytania: czy przewaga przedsiębiorstwa technologicznego wynika z pojedynczego algorytmu, czy z połączenia danych, chmury, talentu, kapitału, infrastruktury, efektów sieciowych i możliwości ustawicznego aktualizowania produktu?

Asymetria tempa i wiedzy w regulacji technologii

W tym miejscu należy jednak wyznaczyć granicę analogii. Korporacja technologiczna działająca w państwie prawa nie jest armią konkwistadorów, a demokratyczny regulator nie jest Moctezumą. Państwa dysponują prawem podatkowym, antymonopolowym i karnym; przedsiębiorstwa z kolei korzystają z ochrony własności i operują w ramach tworzonych przez instytucje publiczne.

Zbyt daleko idące utożsamienie tych porządków byłoby błędem historycznym i analitycznym. Użyteczna analogia dotyczy wyłącznie różnicy w tempie uczenia się oraz asymetrii wiedzy technicznej. Regulator może mieć świadomość istnienia danego systemu AI, platformy społecznościowej czy modelu biznesowego, a jednocześnie nie rozumieć jeszcze pełnego układu efektów zewnętrznych i zależności rynkowych, jakie ten system generuje. Ekonomia regulacji zna ten problem od dawna: podmiot regulowany zazwyczaj posiada więcej szczegółowych informacji o własnej technologii i kosztach niż organ nadzorczy. Powstaje klasyczna asymetria informacji, która w sektorach dynamicznych zostaje uzupełniona o asymetrię kompetencji i czasu.

Prawo powstaje w wyniku żmudnych konsultacji i negocjacji, podczas gdy oprogramowanie może być aktualizowane wielokrotnie w trakcie jednego procesu legislacyjnego. Regulacja jest więc narażona na problem ruchomego celu. Odpowiedzią nie może być jednak bezwarunkowe przyspieszenie działań państwa kosztem rezygnacji z procedur – oznaczałoby to bowiem rozwiązanie problemu Borgianina przez upodobnienie się do Borgianina. Wyzwaniem jest stworzenie instytucji zdolnych do szybkiej nauki przy jednoczesnym zachowaniu rozliczalności.

Historia Moctezumy dostarcza tutaj dodatkowej lekcji: nie należy utożsamiać dyplomacji, negocjacji czy prób odsunięcia konfliktu z irracjonalną słabością. Współczesna historiografia wskazuje, że dyplomacja była narzędziem obu stron. Problem pojawia się wtedy, gdy jedna strona traktuje interakcję w ramach istniejących norm, podczas gdy druga wykorzystuje ją do przebudowy samego układu możliwości. Różnica między współpracą a penetracją systemu często staje się widoczna dopiero retrospektywnie. To właśnie dlatego instytucje potrzebują nie tylko sztywnych reguł, lecz zdolności rozpoznawania zmiany charakteru relacji. W teorii bezpieczeństwa zbliża nas to do pojęcia zagrożenia adaptacyjnego. Przeciwnik nie jest biernym obiektem polityki; obserwuje reakcje, uczy się zabezpieczeń i poszukuje luk w systemie. Strategia skuteczna wobec aktora statycznego może okazać się bezużyteczna w starciu z podmiotem uczącym się.

Przewaga wynika z komplementarności wiedzy i podatności struktur scentralizowanych

Cyberbezpieczeństwo stanowi skrajny, współczesny przykład tego mechanizmu, choć sama logika jest starsza niż komputery. Cortés uczył się Mexica, Mexica uczyli się Hiszpanów, a Tlaxcalanie obu stron.

Konflikt był systemem sprzężeń zwrotnych. Kluczowa różnica polegała na tym, że poszczególni aktorzy uczyli się z różnych pozycji i realizowali odmienne cele. Stąd jeden z najważniejszych wniosków części historycznej: nie istnieje abstrakcyjna "przewaga informacji"; istnieje zdolność do zebrania tych danych, które dają przewagę w konkretnej strukturze celów. Tlaxcalanie wiedzieli o świecie mezoamerykańskim wielokrotnie więcej niż Cortés, lecz nie dysponowali jego europejską siecią imperialną. Z kolei Cortés znał technologię europejską, ale bez lokalnych informacji nie potrafiłby efektywnie poruszać się po politycznym krajobrazie Meksyku. Przewaga zrodziła się z komplementarności.

Taki punkt widzenia radykalnie komplikuje uproszczony obraz „cywilizacji starej" skontrastowanej z „cywilizacją nową". System Mexica był wysoko rozwiniętą strukturą polityczną, gospodarczą i militarną; Cortés nie zastał pustej przestrzeni, lecz rozbudowany porządek miejski, fiskalny, handlowy i religijny. Jego sukces obnaża paradoks systemów złożonych: rozwinięta infrastruktura może zwiększać odporność, ale jednocześnie tworzy punkty koncentracji, których utrata wywołuje efekt kaskadowy.

Tenochtitlan był centrum władzy, symbolu, trybutu i komunikacji. Uderzenie w serce systemu miało zatem znaczenie znacznie większe niż zajęcie jednego miasta w luźnej strukturze politycznej. Współczesna teoria sieci określa to mianem podatności systemów scentralizowanych na atak wymierzony w węzły o wysokiej centralności. System może być niezwykle efektywny w normalnych warunkach właśnie dzięki skupieniu przepływów wokół kluczowych centrów, lecz ta sama architektura zwiększa jego podatność na zakłócenia. W gospodarce cyfrowej analogiczny problem dotyczy koncentracji usług chmurowych, infrastruktury komunikacyjnej, systemów płatniczych i platform pośredniczących. Nie oznacza to automatycznie, że koncentracja jest zła, lecz że efektywność i odporność nie zawsze są tym samym parametrem. Spotkanie Cortésa i Moctezumy jest zatem opowieścią nie o technologii, lecz o zderzeniu modeli świata.

Jeden system próbował zrozumieć przybysza i włączyć go w istniejącą strukturę stosunków. Drugi, początkowo słaby liczebnie, stopniowo mapował konflikty otoczenia, budował koalicje i szukał sposobu przejęcia centrum. Obie strony działały strategicznie, lecz każda dysponowała inną

architekturą wiedzy, innymi zasobami i odmienną tolerancją ryzyka. Rezultat nie został przesądzony w chwili pierwszego spotkania; wyłonił się z kolejnych sprzężeń zwrotnych, sojuszy, przemocy, błędów, epidemii i przypadków. Dlatego metaforę da Empoliego należy odwrócić. Najniebezpieczniejsza sytuacja nie następuje wtedy, gdy jedna strona „nie rozumie technologii", lecz kiedy nie rozumie, że technologia zmieniła strukturę możliwych strategii. Koń nie był tylko szybszym środkiem transportu – zmieniał mobilność taktyczną. Statek nie był tylko większą łodzią – łączył lokalny konflikt z transatlantyckim systemem zasobów. Tłumacz nie był jedynie słownikiem – otwierał sieć politycznych informacji.

Przewaga systemowa i pułapka faktów dokonanych

Broń palna nie działała w izolacji; jej siła wynikała z psychologicznego efektu hałasu, dystansu i zupełnie nieznanych wzorców walki. Epidemia z kolei nie była technologią Cortésa, lecz drastycznie zmieniła warunki całego systemu. Prawdziwa przewaga rodzi się zatem wtedy, gdy pojedyncza innowacja rekonfiguruje relacje między elementami. To właśnie jest najistotniejsza lekcja dla analizy sztucznej inteligencji i Big Tech. Pytanie nie powinno brzmieć wyłącznie: „co potrafi model AI?". Bardziej kluczowe jest pytanie o to, jakie stosunki społeczne, rynkowe i administracyjne stają się możliwe, gdy modele AI zostaną połączone z ogromnymi zbiorami danych, infrastrukturą chmurową, interfejsem dostępnym dla setek milionów użytkowników, automatyzacją decyzji i kapitałem zdolnym skalować rozwiązanie w skali globalnej.

Historia konkwisty przypomina, że izolowane porównywanie „broni" prowadzi do błędu. Znaczenie technologii ujawnia się dopiero wewnątrz systemu. Książka wykorzystuje postać Moctezumy jako ostrzeżenie przed fascynacją technologicznym "magicznym pyłem" oraz polityczną uległością wobec nowych ośrodków prywatnej władzy. Po korekcie historycznej można zachować tę intuicję w formie bardziej defensywnej naukowo. Zagrożeniem nie jest sama fascynacja innowacją, która może przynosić ogromne korzyści społeczne. Ryzykiem jest delegowanie zdolności organizowania rzeczywistości podmiotowi, zanim instytucje publiczne zrozumieją, jakie zależności powstają wraz z tym procesem. W takim scenariuszu regulacja dociera do świata już częściowo przeorganizowanego przez podmiot regulowany. Władza poznawcza poprzedza wtedy władzę formalną.

Podmiot, który wcześniej rozpoznał przyszły kształt systemu, może zbudować infrastrukturę, standardy, przyzwyczajenia użytkowników i sieć zależności, zanim inni uczestnicy zorientują się, że stawką nie jest nowy produkt, lecz nowa architektura działania. Po osiągnięciu odpowiedniej skali pojawia się path dependence: odejście od danego rozwiązania staje się kosztowne nie dlatego, że jest ono obiektywnie najlepsze, lecz dlatego, że wokół niego zdążył już powstać ekosystem. Brian

Arthur i późniejsza ekonomia rosnących przychodów pokazywali, jak w systemach technologicznych przewaga początkowa może stać się samowzmacniająca dzięki efektom sieciowym i kosztom zmiany.

Moctezuma staje się dla naszych rozważań użyteczny dopiero wtedy, gdy przestaje być figurą naiwnego monarchy oszołomionego europejską magią. Staje się postacią bardziej uniwersalną: decydentem podejmującym działania w chwili, gdy dotychczasowe kategorie świata politycznego przestają wystarczać, a nowe nie zdążyły się jeszcze ukształtować. Cortés natomiast przestaje być jedynie figurą samotnego geniusza technologicznego; staje się aktorem zdolnym do wykorzystania otwartego systemu konfliktów, łączenia heterogenicznych zasobów i przekształcania informacji w zmianę struktury gry. W tym sensie konkwista przygotowuje nas do następnego etapu wywodu. Jeśli przewaga „drapieżnika" nie polega wyłącznie na brutalności czy lepszej broni, lecz na zdolności wykorzystania różnicy między szybkością własnej adaptacji a tempem reakcji przeciwnika, należy zapytać, co dzieje się, gdy podobna asymetria przenosi się na poziom całych państw.

W następnej części powrócimy do współczesnego systemu międzynarodowego i sprawdzimy, czy da Empoli ma podstawy, by mówić o zmierzchu klasycznej dyplomacji. Przedmiotem analizy stanie się napięcie między bargainingiem, odstraszaniem, dyplomacją przymusu, wojną hybrydową a coraz silniejszą pokusą wytwarzania faktów dokonanych – sytuacji, w której negocjacje rozpoczynają się dopiero wtedy, gdy na mapie, w sieci lub w strukturze instytucji coś zostało już nieodwracalnie zmienione.

> Prawdziwym zagrożeniem nie jest zatem sama obecność technologicznych konkwistadorów, lecz nasza tendencja do interpretowania nowej architektury władzy za pomocą przestarzałych map. Jeśli będziemy traktować algorytmiczną dominację jedynie jako kolejny produkt rynkowy, a nie fundamentalną zmianę reguł gry, obudzimy się w świecie całkowicie przeorganizowanym, zanim zdążymy sformułować pierwsze pytanie o prawo do takiej zmiany. Czy jesteśmy w stanie stworzyć instytucje, które będą równie szybkie co drapieżniki, nie stając się przy tym drapieżnikami samymi w sobie?

Inspiracje

[1] "The Hour of the Predator" Giuliano da Empoli

Giuliano da Empoli (ur. 27 sierpnia 1973) jest włosko-szwajcarskim politologiem, eseistą i powieściopisarzem. Wykłada politologię porównawczą w Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) i jest prezesem-założycielem Volty, mediolańskiego think tanku politycznego. Wcześniej w swojej karierze pełnił funkcję zastępcy mera ds. kultury we Florencji (2009–2012) oraz starszego doradcy politycznego premiera Włoch Matteo Renziego. Jego prace non-fiction badają wpływ rewolucji cyfrowej, algorytmów populistycznych i komunikacji politycznej, czego najlepszym przykładem jest jego wpływowa książka Les ingénieurs du chaos (2019). W 2022 roku zdobył szerokie międzynarodowe uznanie dzięki swojej debiutanckiej powieści Le Mage du Kremlin (Czarodziej z Kremla), analizie współczesnej rosyjskiej potęgi, która zdobyła Grand Prix du roman de l'Académie française.

Giuliano da Empoli *(born August 27, 1973) is an Italian and Swiss political scientist, essayist, and novelist. He teaches comparative politics at the Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) and serves as the founding president of Volta, a Milan-based policy think tank. Earlier in his career, da Empoli served as Deputy Mayor for Culture in Florence (2009–2012) and as a senior political advisor to Italian Prime Minister Matteo Renzi. His non-fiction writings investigate the impact of the digital revolution, populist algorithms, and political communication, most prominently in his influential book Les ingénieurs du chaos (2019). In 2022, he achieved widespread international recognition with his debut novel Le Mage du Kremlin (The Wizard of the Kremlin), an analysis of contemporary Russian power that won the Grand Prix du roman de l'Académie française.*

Sciences Po Paris

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

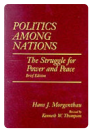
[1] "In Defense of the National Interest"

Hans Morgenthau

New York : Knopf

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

James March



[3] **"Politics Among Nations"**

Hans Morgenthau

McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages

[4] **"The Spread of Nuclear Weapons: a debate"**

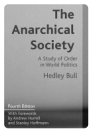
Kenneth Waltz



[5] **"Theory of International Politics"**

Kenneth Waltz

McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages



[6] **"The Anarchical Society"**

Hedley Bull



[7] **"After Hegemony"**

Robert Keohane

Princeton University Press | ISBN: 9781400820269



[8] **"Resonance"**

Hartmut Rosa

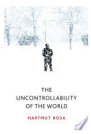
John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



[9] **"Resonance : A Sociology of Our Relationship to the World"**

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



[10] **"The Uncontrollability of the World"**

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509544165



[11] **"Veto Players"**

George Tsebelis

Princeton University Press | ISBN: 9781400831456



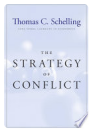
[12] "On War"

Carl Von Clausewitz

Simon and Schuster | ISBN: 9781626362895

[13] "Organizations"

James March



[14] "The strategy of conflict"

Thomas Schelling

Harvard University Press | ISBN: 9780674840317



[15] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9780521397346

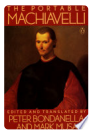
[16] "Le Prince"

Niccolò Machiavelli



[17] "The Discourses"

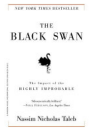
Niccolò Machiavelli



[18] "The Portable Machiavelli"

Niccolò Machiavelli

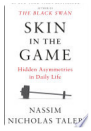
Penguin | ISBN: 9781101128091



[19] "The Black Swan"

Nassim Nicholas Taleb

National Geographic Books | ISBN: 9780812979183



[20] "Skin in the Game"

Nassim Nicholas Taleb

Random House | ISBN: 9780425284636



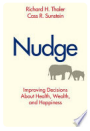
[21] "Antifragile"

Nassim Nicholas Taleb

Random House | ISBN: 9780679645276

[22] "The framing of decisions and the psychology of choice"

Daniel Kahneman



[23] "Nudge"

Richard Thaler

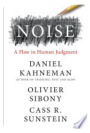
Yale University Press | ISBN: 9780300146813



[24] "Misbehaving"

Richard Thaler

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393246773



[25] "Noise: A Flaw in Human Judgment"

Cass Sunstein

Hachette UK | ISBN: 9780316451383

[26] "Changing Conceptions of Administration"

Cass Sunstein

[27] "Crowdsourcing interventions to promote uptake of COVID-19 booster vaccines"

Cass Sunstein



[28] "Jak se loví hlupáci: ekonomie manipulace a klamu: nenechte sebou manipulovat"

George Akerlof

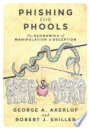
Management Press | ISBN: 9788072614936



[29] "Animal Spirits"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691142333



[30] "Phishing for Phools"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[31] "Mismeasuring our lives : why GDP doesn't add up"

Joseph Stiglitz

ReadHowYouWant.com | ISBN: 9781459617797

[32] "Formování učící se společnosti: nový pohled na růst, rozvoj a společenský pokrok"

Joseph Stiglitz



[33] **"Rethinking International Institutions: Diplomacy and Impact on Emerging World Order"**

Wilhelm Hofmeister, Jan Melissen

2016 | World Scientific Publishing Company | ISBN: 9789813109148

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Revolution of Information Economics: The Past and the Future"**

Joseph Stiglitz

2017 | DOI: 10.3386/w23780

Źródło

[2] **"Politics among nations;: The struggle for power and peace"**

Hans J. Morgenthau

1972

Źródło

[3] **"Truth and power"**

Hans J. Morgenthau

1970 | Pall Mall Press eBooks

Źródło

[4] **"Scientific Man vs. Power Politics."**

Seba Eldridge, Hans J. Morgenthau

1947 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2086992

Źródło

[5] **"Diplomatic Investigations: Essays in the Theory of International Politics, by Martin Wight and Herbert Butterfield"**

Hans J. Morgenthau

1967 | Political Science Quarterly | DOI: 10.2307/2146784

Źródło

[6] **"Man, the State and War--A Theoretical Analysis."**

W. H. Russell, Kenneth N. Waltz

1959 | Military Affairs | DOI: 10.2307/1984611

Źródło

[7] **"The Emerging Structure of International Politics"**

Kenneth N. Waltz

1993 | International Security | DOI: 10.2307/2539097

Źródło

[8] **"Book Review: The Structure of Nations and Empires"**

Kenneth N. Waltz

1960 | International Journal: Canada's Journal of Global Policy Analysis | DOI: 10.1177/002070206001500318

Źródło

[9] **"Civilian Power Europe: A Contradiction in Terms?"**

Hedley Bull

1982 | JCMS Journal of Common Market Studies | DOI: 10.1111/j.1468-5965.1982.tb00866.x

Źródło

[10] **"Power and Interdependence: World Politics In Transition"**

Robert O. Keohane, Joseph S. Nye

2017 | The SHAFR Guide Online | DOI: 10.1163/2468-1733_shafr_sim280020670

Źródło

[11] **"Power and Interdependence"**

Robert O. Keohane, Joseph S. Nye

2013 | International Organization | DOI: 10.1057/9781137356734.0006

Źródło

[12] **"Accountability and Abuses of Power in World Politics"**

Ruth W. Grant, Robert O. Keohane

2005 | American Political Science Review | DOI: 10.1017/s0003055405051476

Źródło

[13] **"Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions"**

Robert Axelrod, Robert O. Keohane

1985 | World Politics | DOI: 10.2307/2010357

Źródło

[14] "Indirect Light: Extracted from Polar Inertia"

Paul Virilio, Patrick Camiller

2000 | Paul Virilio: From Modernism to Hypermodernism and Beyond | DOI: 10.4135/9781446218242.n3

Źródło

[15] "Speed and information : Cyberspace alarm . Speed and Information : Cyberspace Alarm !"

Paul Virilio

2018

Źródło

[16] "Nevers Architecture principe, Claude Parent, Paul Virilio"

F. Migayrou, C. Parent, Paul Virilio

2010

Źródło

[17] "Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High–Speed Society"

Hartmut Rosa

2003 | Constellations | DOI: 10.1111/1467-8675.00309

Źródło

[18] "High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity"

Hartmut Rosa, William E. Scheuerman

2009

Źródło

[19] "CULTURAL RELATIVISM AND SOCIAL CRITICISM FROM A TAYLORIAN PERSPECTIVE"

Hartmut Rosa

1996 | Constellations | DOI: 10.1111/j.1467-8675.1996.tb00042.x

Źródło

[20] "Goods and life-forms: Relativism in Charles Taylor's political philosophy"

Hartmut Rosa

1995 | Radical philosophy

Źródło

[21] **"Veto Players. How Political Institutions Work"**

Víctor Lapuente Giné, George Tsebelis

2003 | Revista Española de Investigaciones Sociológicas | DOI: 10.2307/40184562

Źródło

[22] **"Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Parliamentarism, Multicameralism and Multipartyism"**

George Tsebelis

1995 | British Journal of Political Science | DOI: 10.1017/s0007123400007225

Źródło

[23] **"The Power of the European Parliament as a Conditional Agenda Setter"**

George Tsebelis

1994 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/2944886

Źródło

[24] **"Veto Players and Law Production in Parliamentary Democracies: An Empirical Analysis"**

George Tsebelis

1999 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/2585576

Źródło

[25] **"FROM 'POLITICS AS A VOCATION'"**

Max Weber

1991 | Edinburgh University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781474469654-020

Źródło

[26] **"The Laws of the First Men and Those That Followed: Legal Structures in a Game of Thrones"**

David P. Weber

2018 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.3210823

Źródło

[27] **"THE JOINT-DECISION TRAP: LESSONS FROM GERMAN FEDERALISM AND EUROPEAN INTEGRATION"**

Fritz W. Scharpf

1988 | Public Administration | DOI: 10.1111/j.1467-9299.1988.tb00694.x

Źródło

[28] "The asymmetry of European integration, or why the EU cannot be a 'social market economy'"

Fritz W. Scharpf

2009 | Socio-Economic Review | DOI: 10.1093/ser/mwp031

Źródło

[29] "Economic integration, democracy and the welfare state"

Fritz W. Scharpf

1997 | Journal of European Public Policy | DOI: 10.1080/135017697344217

Źródło

[30] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning"

James G. March

1991 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2.1.71

Źródło

[31] "A Garbage Can Model of Organizational Choice"

Michael D. Cohen, James G. March, Johan Pelck Olsen

1972 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392088

Źródło

[32] "Ambiguity and Choice in Organizations."

Charles B. Perrow, James G. March, Johan Pelck Olsen

1977 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2064777

Źródło

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

James G. March, Johan Pelck Olsen

1998 | International Organization | DOI: 10.1162/002081898550699

Źródło

[34] "The Strategy of Conflict"

Thomas C. Schelling

1960

Źródło

[35] "47. Choice and Consequence"

Thomas C. Schelling

2015 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400848393-048

Źródło

[36] "Decision Making and Problem Solving"

Herbert A. Simon, George B. Dantzig, Robin M. Hogarth, Charles R. Plott, Howard Raiffa, Thomas C. Schelling

1987 | INFORMS Journal on Applied Analytics | DOI: 10.1287/inte.17.5.11

Źródło

[37] "Some economics of global warming"

Thomas C. Schelling

1992 | American Economic Review

Źródło

[38] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"

Douglass C. North

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808678

Źródło

[39] "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

[40] "Institutions"

Douglass C. North

1991 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.5.1.97

Źródło

[41] "Structure and Change in Economic History"

Peter George, Douglass C. North

1983 | Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d économique | DOI: 10.2307/135165

Źródło

[42] **"Antifragile: Things That Gain from Disorder"**

Nassim Nicholas Taleb

2012

Źródło

[43] **"Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility"**

Nassim Nicholas Taleb, Raphaël Douady

2013 | Quantitative Finance | DOI: 10.1080/14697688.2013.800219

Źródło

[44] **"THE SIX MISTAKES EXECUTIVES MAKE IN RISK MANAGEMENT"**

Nassim Nicholas Taleb, Daniel G. Goldstein, Mark W. Spitznagel

2009 | Harvard business review

Źródło

[45] **"On the statistical properties and tail risk of violent conflicts"**

Pasquale Cirillo, Nassim Nicholas Taleb

2016 | Physica A Statistical Mechanics and its Applications | DOI: 10.1016/j.physa.2016.01.050

Źródło

[46] **"Status review of mercury control options for coal-fired power plants"**

John H. Pavlish, E.A. Sondreal, Michael D. Mann, Edwin S. Olson, Kevin C. Galbreath

2003 | Fuel Processing Technology | DOI: 10.1016/s0378-3820(03)00059-6

Źródło

[47] **"In Situ Synthesis of Graphene-Coated Silicon Monoxide Anodes from Coal-Derived Humic Acid for High-Performance Lithium-Ion Batteries"**

Shuai Xu, Jigang Zhou, Jian Wang, Sameera Pathiranage, Nuri Oncel, Michael D. Mann

2021 | Advanced Functional Materials | DOI: 10.1002/adfm.202101645

Źródło

[48] **"Analytical and semi-analytical solutions for short-time transient response of ground heat exchangers"**

Gopal Bandyopadhyay, Will Gosnold, Michael D. Mann

2008 | Energy and Buildings | DOI: 10.1016/j.enbuild.2008.04.005

Źródło

[49] "Computer-mediated communication and cooperation in social dilemmas: an experimental analysis"

Cristina Bicchieri, Azi Lev-On

2007 | Politics Philosophy & Economics | DOI: 10.1177/1470594x07077267

Źródło

[50] "Examining norms and social expectations surrounding exclusive breastfeeding: Evidence from Mali"

Cristina Bicchieri, Upasak Das, Samuel E. Gant, R. Sander

2021 | World Development | DOI: 10.1016/j.worlddev.2022.105824

Źródło

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

Daniel J. Kahneman, Amos Tversky

1979 | Econometrica | DOI: 10.2307/1914185

Źródło

[52] "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases"

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1974 | Science | DOI: 10.1126/science.185.4157.1124

Źródło

[53] "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1981 | Science | DOI: 10.1126/science.7455683

Źródło

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

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

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

Źródło

[55] "Risk, Uncertainty and Profit"

Frank Hyneman Knight

1921

Źródło

[56] "Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost"

Frank Hyneman Knight

1924 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884592

Źródło

[57] "General Economic History"

Max Weber, Ira J. Cohen, Frank Hyneman Knight

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203790991

Źródło

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

Frank Hyneman Knight

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

Źródło

[59] "A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE"

Herbert A. Simon

1955 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884852

Źródło

[60] "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization."

Michael Brown, Herbert A. Simon

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065048

Źródło

[61] "The Architecture of Complexity"

Herbert A. Simon

1991 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-0718-9_31

Źródło

[62] "Protocol Analysis: Verbal Reports as Data"

M. Venkatesan, K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1986 | Journal of Marketing Research | DOI: 10.2307/3151491

Źródło

[63] "Mancur Olson on the Key to Economic Development"

Mancur Olson

1998 | Population and Development Review | DOI: 10.2307/2807980

Źródło

[64] "Distinguished Lecture on Economics in Government: Big Bills Left on the Sidewalk: Why Some Nations are Rich, and Others Poor"

Mancur Olson

1996 | Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.10.2.3

Źródło

[65] "The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities."

Alfred Claassen, Mancur Olson

1984 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2068893

Źródło

[66] "The Economics Of The Wartime Shortage: A History Of British Food Supplies In The Napoleonic War And In World Wars I And II"

M. Olson

2012 | DOI: 10.2307/2592117

Źródło

[67] "Big Data, Big Problems, Big Opportunities: Using Internet Log Data to Conduct Social Network Analysis Research"

Brooke Foucault Welles

2015 | Digital Research Confidential | DOI: 10.7551/mitpress/9386.003.0012

Źródło

[68] "Toward a positive theory of consumer choice"

Richard H. Thaler

1980 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(80)90051-7

Źródło

[69] "Mental Accounting and Consumer Choice"

Richard H. Thaler

1985 | Marketing Science | DOI: 10.1287/mksc.4.3.199

Źródło

[70] "Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving"

Richard H. Thaler, Shlomo Benartzi

2004 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/380085

Źródło

[71] "Fairness and the Assumptions of Economics"

Daniel J. Kahneman, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler

1986 | The Journal of Business | DOI: 10.1086/296367

Źródło

[72] "A Behavioral Approach to Law and Economics"

Christine Jolls, Cass Robert Sunstein, Richard H. Thaler

1998 | Stanford Law Review | DOI: 10.2307/1229304

Źródło

[73] "Infotopia How Many Minds Produce Knowledge"

Cass Robert Sunstein

2006 | DOI: 10.1093/oso/9780195189285.001.0001

Źródło

[74] "Choice Architecture"

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, John P. Balz

2014 | DOI: 10.2139/ssrn.2536504

Źródło

[75] "The Ethics of Choice Architecture"

Cass R. Sunstein

2016 | Choice Architecture in Democracies | DOI: 10.5771/9783845263939-19

Źródło

[76] "Insignia of Rank in the Nahua World: From the Fifteenth to the Seventeenth Century"

Susan Kellogg

2015 | Hispanic American Historical Review | DOI: 10.1215/00182168-3088668

Źródło

[77] **"Moctezuma's Children: Aztec Royalty under Spanish Rule, 1520-1700"**

Susan Kellogg

2006 | Hispanic American Historical Review | DOI: 10.1215/00182168-2006-015

Źródło

[78] **"FROM SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS"**

Karl E. Weick

2021 | The New Economic Sociology | DOI: 10.2307/j.ctv1f886rp.24

Źródło

[79] **"Chapter 21 FROM SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS"**

Karl E. Weick

2004 | The New Economic Sociology | DOI: 10.1515/9780691229270-022

Źródło

[80] **"Thomas B. Lawrence and Nelson Phillips: Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions"**

Karl E. Weick

2020 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.1177/0001839219896664

Źródło

[81] **"The Economics of Illusion*"**

George A Akerlof

2005 | Explorations in Pragmatic Economics | DOI: 10.1093/oso/9780199253906.003.0010

Źródło

[82] **"Sins of Omission and the Practice of Economics"**

G. Akerlof

2020 | Economic Policy | DOI: 10.1257/jel.20191573

Źródło

[83] **"Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets"**

Michael Spence

2002 | American Economic Review | DOI: 10.1257/00028280260136200

Źródło

[84] "Product Selection, Fixed Costs, and Monopolistic Competition"

Michael Spence

1976 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.2307/2297319

Źródło

[85] "Cost Reduction, Competition and Industry Performance"

Michael Spence

1986 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1007/978-1-349-18058-5_16

Źródło

[86] "Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution"

Michael Spence

1974 | Journal of Economic Theory | DOI: 10.1016/0022-0531(74)90098-2

Źródło

[87] "The Parties' Flip-Flops on Deficit Spending: Economics or Politics?"

Joseph Stiglitz

2004 | The Economists' Voice | DOI: 10.2202/1553-3832.1001

Źródło

[88] "Economics of Information and the Theory of Economic Development"

Joseph Stiglitz

1985 | DOI: 10.3386/w1566

Źródło

[89] "Neoliberalism, Keynesian economics, and responding to today's inflation*"

J. Stiglitz

2024 | Review of Keynesian Economics | DOI: 10.4337/roke.2024.01.01

Źródło

[90] "Structural Holes: The Social Structure of Competition"

Emmanuel Lazega, Ronald S. Burt

1995 | Revue Française de Sociologie | DOI: 10.2307/3322456

Źródło

[91] "The Network Structure Of Social Capital"

Ronald S. Burt

2000 | Research in Organizational Behavior | DOI: 10.1016/s0191-3085(00)22009-1

Źródło

[92] "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital"

Ronald S. Burt

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315129457-2

Źródło

[93] "Network items and the general social survey"

Ronald S. Burt

1984 | Social Networks | DOI: 10.1016/0378-8733(84)90007-8

Źródło

[94] "Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric."

Philip G. Zimbardo, John N. Boyd

1999 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.77.6.1271

Źródło

[95] "Who's Smoking, Drinking, and Using Drugs? Time Perspective as a Predictor of Substance Use"

Kelli A. Keough, Philip G. Zimbardo, John N. Boyd

1999 | Basic and Applied Social Psychology | DOI: 10.1207/15324839951036498

Źródło

[96] "Present time perspective as a predictor of risky driving"

Philip G. Zimbardo, Kelli A. Keough, John N. Boyd

1997 | Personality and Individual Differences | DOI: 10.1016/s0191-8869(97)00113-x

Źródło

[97] "Participant Self-Selection Biases as a Function of Individual Differences in Time Perspective"

Kent D. Harber, Phillip G. Zimbardo, John N. Boyd

2003 | Basic and Applied Social Psychology | DOI: 10.1207/s15324834basp2503_08

Źródło

[98] "Nanoparticle technology for treatment of Parkinson's disease: the role of surface phenomena in reaching the brain"

Gerardo Leyva-Gómez, Hernán Cortés, Jonathan J. Magaña, Norberto Leyva-García, David Quintanar-Guerrero

2015 | Drug Discovery Today | DOI: 10.1016/j.drudis.2015.02.009

Źródło

[99] "Governing Poverty in Times of Change: National Programs, Inequality, and Local Reality in Chile"

Hernán Cuevas Valenzuela, Miguel Ángel Pablo Cortés Morales

2026 | Politics and Governance | DOI: 10.17645/pag.11480

Źródło

[100] "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy"

David J. Teece

2003 | Essays in Technology Management and Policy | DOI: 10.1142/9789812796929_0002

Źródło

[101] "The Analysis of Market Definition and Market Power in the Context of Rapid Innovation"

Christopher Pleatsikas, David Teece

2003 | Essays in Technology Management and Policy | DOI: 10.1142/9789812796929_0014

Źródło

[102] "Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions"

David J. Teece

1998 | Strategy, Technology and Public Policy | DOI: 10.4337/9781035334995.00019

Źródło

[103] "Strategic Management Perspectives on Competition Policy in the Digital Age: A Response to Richard Arend (2023)"

D. Teece

2024 | International Journal of Japan Association for Management Systems | DOI: 10.14790/ijams.16.63

Źródło

[104] "The Nature of Technology: What it Is and How it Evolves"

W. Brian Arthur

2009

Źródło

[105] "Asset Pricing Under Endogenous Expectations in an Artificial Stock Market"

W. Brian Arthur, John H. Holland, Blake D. LeBaron, Richard G. Palmer, Paul Tayler

1997 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.2252

Źródło

[106] "Time series properties of an artificial stock market"

Blake D. LeBaron, W. Brian Arthur, Richard Palmer

1999 | Journal of Economic Dynamics and Control | DOI: 10.1016/s0165-1889(98)00081-5

Źródło

[107] "The structure of invention"

W. Brian Arthur

2007 | Research Policy | DOI: 10.1016/j.respol.2006.11.005

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[108] "Architettura Open Source. Verso una progettazione aperta"

Elke Pohl, Assaf Biderman, Michele Bonino, Richard Burdett, Pierre Alain Croset, Giuliano da Empoli

2014

Źródło

[109] "Open Source Architecture"

Ethel Baraona Pohl, Assaf Biderman, Michele Bonino, Ricky Burdett, Pierre Alain Croset, Giuliano da Empoli

2015

Źródło

[110] "L'heure des prédateurs"

Giuliano da Empoli

2026 | Gallimard eBooks | DOI: 10.3917/gall.empol.2026.01

Źródło

[111] "Entretien avec Giuliano Da Empoli autour de L'Heure des prédateurs"

Giuliano da Empoli, Patrick Suter, Fabien Dubosson, Helena Goncalves Leal, Dominik Wüthrich

2026 | Open Access CRIS of the University of Bern | DOI: 10.48620/96620

Źródło

[112] "Riyad, novembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[113] "Chicago, novembre 2017"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[114] "Florence, mars 2012"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[115] "Présentation"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[116] "Montréal, septembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[117] "Berlin, décembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

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: 2839368f-e871-479b-a93d-e22ed73ea003