Poza iluzją kontroli: Jak zarządzać w świecie ślepego losu

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi głęboką analizę współczesnych wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą w obliczu kryzysu racjonalizmu. Autor dekonstruuje mit pełnej kontroli nad procesami rynkowymi, wskazując na kluczową rolę ślepego losu oraz niepewności strukturalnej. Tekst bada, jak systemy merytokratyczne i biurokracja weberowska, wspierane przez algorytmy sztucznej inteligencji, mogą prowadzić do wyobcowania liderów od rzeczywistości społecznej. Przywołując diagnozy prof. Elżbiety Mączyńskiej oraz koncepcję paradoksu wiedzy Camerona Gordona, publikacja zachęca do porzucenia technokratycznej pychy. Zamiast polegać wyłącznie na modelach matematycznych, sugeruje budowanie odpornych systemów poprzez interdyscyplinarność, etykę oraz uznanie kontyngencji dziejów. To lektura obowiązkowa dla ekspertów szukających nowych paradygmatów działania w świecie permanentnego ryzyka.

This article provides a profound analysis of the contemporary challenges facing management in the face of the crisis of rationalism. The author deconstructs the myth of complete control over market processes, pointing to the crucial role of blind chance and structural uncertainty. The text examines how meritocratic systems and Weberian bureaucracy, supported by artificial intelligence algorithms, can lead to leaders' alienation from social reality. Citing the diagnoses of Professor Elżbieta Mączyńska and Cameron Gordon's concept of the knowledge paradox, the publication encourages the abandonment of technocratic hubris. Instead of relying solely on mathematical models, it suggests building resilient systems through interdisciplinarity, ethics, and an appreciation of historical contingency. This is essential reading for experts seeking new paradigms for action in a world of constant risk.

Współczesny świat gospodarczy, długo postrzegany jako przestrzeń rządzona chłodną racjonalnością, w rzeczywistości zmaga się z fundamentalną nieprzewidywalnością i strukturalną niewiedzą. Niniejszy artykuł dekonstruuje mit technokratycznej kontroli,

wskazując na niebezpieczne sprzężenie między merytokracją, biurokracją a algorytmicznym determinizmem, które prowadzi do wykorzenienia gospodarki z jej społecznego i ekologicznego kontekstu. Autorzy, czerpiąc z analiz prof. Elżbiety Mączyńskiej oraz koncepcji Camerona Gordona, stawiają tezę, że próba zredukowania złożoności świata do danych w arkuszach kalkulacyjnych jest skazaną na porażkę formą technokratycznej pychy. Zamiast dążyć do iluzorycznej pełnej przewidywalności, musimy uznać singularność przeszłości i nieuchronność ślepego losu. Głównym wyzwaniem dla współczesnych elit staje się zatem reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym, gdzie etyka, dialog społeczny i pokora wobec limitów własnej wiedzy zastępują ślepą wiarę w automatyczną optymalizację. W obliczu narastających nierówności i kryzysów, tylko poprzez włączenie wartości normatywnych do samego rdzenia rachunku ekonomicznego możemy przekształcić gospodarkę z narzędzia wykluczenia w instrument służący dobru wspólnocie, budując tym samym systemy odporne na wstrząsy przyszłości.

SŁOWA KLUCZOWE

iluzja kontroli | ślepy los | merytokracja | wykorzenienie gospodarki | niepewność strukturalna | paradoks wiedzy | sztuczna inteligencja | biurokracja weberowska | nierówności społeczne | kontyngencja | urzeczowienie struktur świadomości | systemy eksperckie | interdyscyplinarność | kapitalizm finansowy | społeczna gospodarka rynkowa

Koniec ery iluzji: Zarządzanie w świecie niepewności

Jeżeli zamierzamy potraktować projekt rekonstrukcji nowoczesnego porządku gospodarczego z należytą powagą, musimy w pierwszej kolejności dokonać dekonstrukcji naszych najgłębszych przekonań. Pierwszym krokiem na tej drodze jest zerwanie z naiwnym wyobrażeniem, że świat ekonomii stanowi przestrzeń rządzoną wyłącznie przez chłodną, kalkulacyjną racjonalność. Przyzwyczailiśmy się bowiem postrzegać historię jako linearną sekwencję coraz doskonalszych rozwiązań technicznych oraz instytucjonalnych, zapominając o jej nieobliczalnym charakterze. W tle każdej decyzji kredytowej, reformy podatkowej czy wdrożenia algorytmów sztucznej inteligencji

w korporacyjną strukturę nieustannie czai się ślepy los, czyli nieprzewidywalne zdarzenia wpływające na procesy rynkowe. Obok niego egzystuje strukturalna niewiedza oraz zjawisko, które Cameron Gordon określił mianem paradoksu współczesnej wiedzy. Im więcej posiadamy danych i modeli, tym dotkliwiej tracimy zdolność do żywego rozumienia tego, jak rzeczy faktycznie się mają w konkretnym kontekście świata przeżywanego.

W tym ujęciu problematyka merytokracji, czyli systemu selekcji elit opartego na formalnych kompetencjach, limitów poznania oraz militarnego rodowodu nowoczesnego państwa, nie stanowi zbioru niezależnych wątków. Przeciwnie, wszystkie te elementy tworzą zwarty kompleks, w którym technokratyczne roszczenia do panowania nad niepewnością stają się formą nowoczesnego rytuału. Wykorzenienie gospodarki, czyli postrzeganie korporacji jako bytów oderwanych od kontekstu społecznego i ekologicznego, prowadzi do niebezpiecznej iluzji pełnej kontroli. Selekcja elit przez instytucje edukacyjne, rynkowa komodyfikacja relacji międzyludzkich oraz biurokratyczne urządzenia władzy stanowią jedynie różne przejawy tej samej logiki. Jest to dążenie do sprawowania władzy nad procesami, które z samej swojej natury wymykają się pełnemu poznaniu i racjonalnemu ujęciu. Urzeczowienie struktur świadomości sprawia, że zaczynamy traktować te sztuczne konstrukty jako obiektywne prawa natury, co tylko pogłębia naszą bezradność wobec kryzysów.

Profesor Elżbieta Mączyńska, diagnozując kondycję współczesnych systemów ekonomicznych, słusznie zauważa, że narastające nierówności społeczne stają się jednym z najgroźniejszych wyzwań współczesności. Mamy tu do czynienia z paradoksalnym sprzężeniem zwrotnym, w którym postęp technologiczny może prowadzić do cywilizacyjnego regresu. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy owoce tego wzrostu są dystrybuowane w sposób niszczący dla elementarnej spójności społecznej i zaufania. Wiek dwudziesty pierwszy, jak podkreśla badaczka, pozostanie epoką permanentnej niepewności oraz globalnego ryzyka, co znajduje potwierdzenie w niemal wszystkich wskaźnikach ekonomicznych. Te diagnozy zawierają w sobie esencję problemu: zderzenie przyspieszenia technologicznego z niewydolnością naszych dotychczasowych narzędzi poznawczych. Dotychczasowy zestaw instrumentów instytucjonalnych, wypracowany w epoce względnej stabilności, okazuje się dziś całkowicie nieadekwatny do skali wyzwań.

Dla audytorium zarządczego i eksperckiego, do którego kierowana jest ta analiza, kluczowa staje się zatem nie kolejna prognoza, lecz próba zrozumienia warunków możliwości działania. Musimy zapytać, jak zachować racjonalność w świecie, w którym wiedza jest w coraz większym stopniu zorganizowana w formie nieprzejrzystych systemów eksperckich. Sztuczna inteligencja, czyli technologia mająca w założeniu redukować niepewność, często staje się narzędziem pogłębiającym wyobcowanie decydentów od realnych skutków ich działań. Sens odpowiedzialnej decyzji

gospodarczej nie wyłania się bowiem z suchych zestawień tabelarycznych, lecz w praktyce działania ukierunkowanego na wzajemne zrozumienie między podmiotami. Dopiero w dialogu z tymi, których skutki naszych decyzji dotykają bezpośrednio, możemy odnaleźć etyczny kompas w gąszczu algorytmów. Limit wiedzy przestaje być wówczas powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory niezbędnej do zarządzania.

Punktem wyjścia dla nowego paradygmatu musi być uznanie singularności przeszłości oraz strukturalnej nieprzewidywalności tego, co dopiero ma nadejść. Jeżeli, idąc śladem Gordona, potraktujemy historię gospodarki światowej nie jako realizację koniecznego scenariusza, lecz jako sekwencję wielu możliwych światów, nasza perspektywa ulegnie zmianie. Musimy wbudować w nasze modele pojęcie kontyngencji, czyli akceptację zdarzeń, które mogły potoczyć się zupełnie inaczej, nie naruszając przy tym żadnych praw natury. Taka postawa wymaga od nas porzucenia technokratycznej pychy na rzecz interdyscyplinarności, czyli łączenia ekonomii z etyką i socjologią w celu zrozumienia złożoności świata. Tylko poprzez akceptację faktu, że przyszłość jest otwarta i niepodatna na domknięcie w równaniach, możemy budować systemy odporne na wstrząsy. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, nie musi być wyrokiem, lecz może stać się impulsem do merytorycznej odnowy.

Merytokracja jako narzędzie władzy i wykorzenienie gospodarki

Przykład decyzji cesarza Chin o zniszczeniu floty dalekomorskiej, który odciął tę cywilizację od potencjalnej ekspansji oceanicznej i pozostawił pole dla europejskiego imperializmu, stanowi klasyczną ilustrację kontyngencji polityczno-instytucjonalnej, czyli splotu przypadkowych zdarzeń i decyzji kształtujących bieg historii. W nowoczesnych systemach gospodarczych, gdzie złożoność procesów wymyka się prostej kontroli, intuicyjną odpowiedzią na fundamentalną, strukturalną niewiedzę staje się merytokracja. System ten, oparty na selekcji elit poprzez formalne certyfikaty i wymierne osiągnięcia, ma w założeniu wskazać, komu powierzyć sterowanie mechanizmem, którego niuanse przekraczają kompetencje przeciętnego obywatela. Wszak w świecie pełnym szumu informacyjnego potrzebujemy kotwicy, która nada hierarchii pozory racjonalności i obiektywizmu.

Michael Young, brytyjski socjolog, ukuł termin merytokracja nie jako pochwałę, lecz jako satyryczną diagnozę dystopijnego społeczeństwa, w którym dyplomy stają się nowym orężem klasowym. W praktyce jednak ta złośliwa przestroga została zinternalizowana przez współczesne elity jako ostateczna, moralna legitymizacja ich ekonomicznej przewagi. Zarządy korporacji, bankierzy inwestycyjni czy architekci algorytmów głęboko wierzą, że ich status jest wynikiem

obiektywnych zasług, a nie efektem szczęśliwego rzutu w historycznym flipperze kapitału kulturowego. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, rzadko bywa rozpoznawany; częściej myli się go z genialną strategią lub unikalnym talentem lidera. Tu właśnie objawia się pierwsza aporia naszego systemu, czyli logiczna sprzeczność, której nie sposób rozwiązać w ramach obecnych założeń.

Z jednej strony gospodarka wymaga od nas coraz węższej specjalizacji, co nieuchronnie prowadzi do wyłonienia się kasty ekspertów posługujących się hermetycznym żargonem. Z drugiej strony, jak słusznie zauważa Robert J. Gordon, następuje niebezpieczne rozszczepienie pomiędzy wiedzą rozumianą jako zbiór danych a rozumieniem, czyli zdolnością osadzenia tych informacji w konkretnym kontekście życiowym. Im bardziej zaawansowane stają się nasze systemy informatyczne, tym bardziej przypominają one gigantyczne archiwum map, których nikt już nie potrafi złożyć w jedną, spójną całość. W takich warunkach merytokracja przestaje być neutralnym mechanizmem alokacji talentów, a zaczyna służyć jako aparat reprodukcji nierówności. Kto raz przeniknie do tego mandaryńskiego kręgu, zyskuje prawo do definiowania kryteriów kompetencji, podczas gdy reszta zostaje zredukowana do roli zasobu podlegającego optymalizacji.

Profesor Elżbieta Mączyńska, analizując naturę współczesnych kryzysów, przypomina nam dobitnie, że nierówności w swoich skrajnych formach potrafią być zabójcze dla całego organizmu społecznego. Stają się one zagrożeniem nie tylko dla wykluczonych, lecz podważają stabilność całego systemu, w tym również pozycję tych, którzy aktualnie czerpią z niego największe korzyści. Merytokracja, sprzężona z logiką globalnego kapitalizmu finansowego, dostarcza elitom wygodnego alibi, pozwalając tłumaczyć hierarchię społeczną jako naturalny porządek rzeczy. Jest to jednak niebezpieczna iluzja, która maskuje fakt, że obecny układ jest wynikiem konkretnych decyzji instytucjonalnych, a nie praw natury. W tym punkcie dochodzi do zjawiska wykorzenienia, kiedy to gospodarka zaczyna dryfować z dala od realnych potrzeb człowieka.

Karl Polanyi w swojej koncepcji Wielkiej Transformacji opisał proces, w którym mechanizm rynkowy odrywa się od norm społecznych, tradycji i lokalnych więzi, by stać się siłą autonomiczną. Wykorzenienie, czyli postrzeganie procesów gospodarczych jako bytów oderwanych od kontekstu społecznego i ekologicznego, sprawia, że relacje ekonomiczne przestają być służebne wobec społeczeństwa. Z perspektywy socjologicznej oznacza to, że sfera codzienności – to niekwestionowane tło naszych działań – zostaje skolonizowana przez logikę cen i rachunek efektywności. Następuje urzeczowienie struktur świadomości, gdzie ludzkie relacje i wartości są postrzegane jedynie przez pryzmat ich rynkowej przydatności. W takich warunkach samo pojęcie merytokracji ulega subtelnemu, lecz złowrogiemu przesunięciu.

Obecnie merytokracja nie polega już na premiowaniu najzdolniejszych uczniów, lecz na gotowości do pełnej internalizacji logiki czystego rynku jako jedynej matrycy sukcesu. Jednostka, która ośmiela się kierować wartościami niewymiernymi, takimi jak solidarność czy odpowiedzialność międzypokoleniowa, bywa postrzegana przez system jako element irracjonalny i dysfunkcyjny. Mączyńska wskazuje, że jeśli krótkookresowa maksymalizacja zysku ostatecznie wyprze kategorię dobra wspólnego, gospodarka zacznie generować destrukcyjny potencjał, zagrażający jej własnemu przetrwaniu. Wykorzenienie ma więc wymiar głęboko antropologiczny, zmieniając samą definicję tego, co znaczy być człowiekiem w świecie pracy. Praca przestaje być drogą do budowania tożsamości, stając się jedynie elastycznym pakietem kompetencji, który należy nieustannie przemodelowywać.

Obserwując mapę globalną, dostrzegamy fascynujące napięcia między różnymi modelami osadzenia gospodarki w strukturach społecznych. W Unii Europejskiej wciąż tli się idea społecznej gospodarki rynkowej, będąca próbą wtórnego osadzania rynków w ramach norm prawnych i standardów socjalnych. Zgoła inaczej sytuacja wygląda w Ameryce Północnej, gdzie paradygmat wykorzenienia posunął się najdalej, czyniąc z maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy niemal religijną normę. Tamtejszy kapitalizm finansowy i technologiczny stał się wzorcem systemu, w którym mechanizm rynkowy traktuje się jako instancję ostateczną i niepodważalną. Każda próba regulacji jest tam postrzegana nie jako korekta błędu, lecz jako nieuprawniona ingerencja polityczna w naturalny porządek.

Jeszcze inny, hybrydowy model prezentują gospodarki krajów arabskich, gdzie ultranowoczesne sektory finansowe współistnieją z głęboko zakorzenionymi tradycjami plemiennymi. W tym przypadku różnica między kontynentami nie sprowadza się jedynie do wskaźników PKB, lecz do odmiennych konfiguracji lojalności i przepływów kapitału. W krajach Zatoki Perskiej gospodarka jest radykalnie wykorzeniona w obszarze pracy migrantów i globalnych inwestycji, a jednocześnie silnie osadzona w lokalnych strukturach władzy politycznej. To pokazuje, że procesy globalizacji nie prowadzą do ujednolicenia świata, lecz do tworzenia nowych, często paradoksalnych form współistnienia nowoczesności z tradycją. Zrozumienie tych różnic wymaga od nas interdyscyplinarnego podejścia, łączącego ekonomię z etyką i socjologią.

Ostatecznie wyzwanie, przed którym stoimy, polega na próbie reosadzenia gospodarki w świecie przeżywanym, tak aby służyła ona wspólnocie, a nie tylko wąskiej elicie ekspertów. Musimy zaakceptować fakt, że nasze systemy są zbyt złożone, by można było nimi sterować w sposób w pełni przewidywalny i technokratyczny. W obliczu tej niepewności limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory, która jest niezbędna do budowania bardziej odpornych i sprawiedliwych instytucji. Tylko poprzez uznanie granic własnej racjonalności możemy

otworzyć przestrzeń dla autentycznej deliberacji społecznej i odzyskać kontrolę nad logiką rynku. Gospodarka musi przestać być celem samym w sobie, stając się ponownie instrumentem w rękach społeczeństwa, które świadomie kształtuje swój los.

Biurokracja, AI i militarny rodowód współczesnej gospodarki

Zjawisko wykorzenienia, rozumiane jako ontologiczne odseparowanie procesów ekonomicznych od ich społecznego i biosferycznego podłoża, rzutuje w sposób fundamentalny na paradygmaty, według których współczesne korporacje konstruują swoje strategie przetrwania. Jeżeli organizacja postrzega samą siebie wyłącznie przez pryzmat abstrakcyjnej konstrukcji służącej maksymalizacji wartości finansowej, jej naturalnym odruchem staje się systemowa eksternalizacja kosztów, czyli przerzucanie ciężaru odpowiedzialności za skutki społeczne i środowiskowe na podmioty zewnętrzne. W tej optyce ryzyko nie jest eliminowane, lecz jedynie transferowane na słabszych uczestników rynkowej gry: pracowników prekaryjnych, poddostawców z globalnego Południa czy wreszcie na przyszłe pokolenia, które nie mają głosu w obecnych procesach decyzyjnych. Dopiero w momencie, gdy zarząd uzna, iż roszczenia normatywne i ekologiczne nie są zewnętrznym zakłóceniem, lecz immanentnym elementem oceny każdej decyzji, następuje reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym, a dyskurs ekonomiczny odzyskuje swój ludzki wymiar.

Historyczny proces industrializacji przyniósł ze sobą narodziny biurokracji w jej klasycznym, weberowskim ujęciu, czyli aparatu administracyjnego opartego na sztywnych hierarchiach, sformalizowanych kompetencjach i powtarzalnych procedurach. Biurokracja w tym sensie nie jest jedynie neutralnym narzędziem organizacji pracy, lecz stanowi ucieleśnienie procesu racjonalizacji, którego celem jest ujarzmienie nieprzewidywalności świata poprzez jego radykalną standaryzację. Z perspektywy makroekonomicznej to właśnie ten aparat umożliwił koordynację działań na niespotykaną wcześniej skalę, pozwalając na sprawne funkcjonowanie zarówno systemów podatkowych, jak i skomplikowanych, globalnych łańcuchów dostaw. Jest to jednak mechanizm obosieczny, ponieważ dążenie do redukcji złożoności często prowadzi do urzeczowienia struktur świadomości, w których procedura staje się ważniejsza od celu, któremu miała pierwotnie służyć.

Współczesna technologia działa jak potężny katalizator tego procesu, dostarczając coraz bardziej wyrafinowanych mediów porządkowania i klasyfikowania informacji o rzeczywistości. Od maszyny do pisania i kartoteki, przez komputery typu mainframe, aż po wszechobecne sieci cyfrowe, obserwujemy ewolucję aparatu administracyjnego, który zyskuje niemal demiurgiczną zdolność modelowania każdego aspektu ludzkiej aktywności. Znajdujemy się obecnie w fazie, którą Diane

Coyle określa mianem gospodarki kół zębatych i potworów, gdzie tradycyjne modele oparte na założeniu racjonalnego agenta zderzają się z nieobliczalną naturą platform cyfrowych i algorytmicznych systemów rekomendacyjnych. Systemy te nie są już tylko pasywną infrastrukturą, lecz stają się nową formą władzy, sprawującą dyskretną, lecz totalną kontrolę nad przepływami danych oraz, co ważniejsze, nad ludzką uwagą.

Analizując dynamikę czwartej rewolucji przemysłowej, profesor Elżbieta Mączyńska wskazuje na głęboki paradoks, w którym ogromny potencjał wzrostu produktywności zderza się z anachronicznymi modelami społecznymi. Nowe technologie, zamiast wyzwalać potencjał ludzki, w połączeniu z modelem rozwoju opartym na niskich kosztach pracy mogą prowadzić do petryfikacji peryferyjności i blokować realną modernizację kraju. Diagnoza ta uderza w samo sedno problemu: technologia nie jest w stanie wygenerować trwałej wartości w systemie, który traktuje człowieka wyłącznie jako pozycję w arkuszu kalkulacyjnym, czyli koszt podlegający nieustannej optymalizacji. W takim układzie innowacja staje się jedynie fasadą, pod którą kryje się strukturalna niewiedza dotycząca rzeczywistych potrzeb i aspiracji społeczeństwa, co w dłuższej perspektywie prowadzi do erozji kapitału społecznego.

Rozwój sztucznej inteligencji jedynie zaostrza te wewnętrzne sprzeczności, stawiając nas w sytuacji, którą Kevin Kelly opisuje jako stan permanentnego nowicjatu, gdzie tempo zmian uniemożliwia pełną adaptację. Dynamizm AI sprawia, że procesy decyzyjne stają się coraz bardziej nieprzejrzyste, a granica między racjonalnym planowaniem a algorytmicznym determinizmem ulega niebezpiecznemu zatarciu. W warunkach permanentnego kryzysu, w którym ryzyka klimatyczne i społeczne nakładają się na siebie, biurokratyczno-techniczny aparat sterowania zaczyna tracić kontakt z rzeczywistą złożonością świata. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu pod postacią nagłego załamania ekosystemu lub nieprzewidzianego buntu algorytmu, tradycyjne metody zarządzania okazują się bezradne wobec skali zjawiska.

W debacie nad przyszłością dominują obecnie dwa zasadnicze stanowiska, z których pierwsze można określić mianem technokratycznego optymizmu, zakładającego, że merytokracja danych rozwiąże wszelkie bolączki ludzkości. W tej wizji sztuczna inteligencja jawi się jako obiektywne narzędzie, które dzięki neutralnemu ważeniu kosztów i korzyści zoptymalizuje wszystko – od zużycia energii po jakość usług publicznych. Jest to jednak optymizm podszyty pychą, gdyż zakłada, że świat da się w całości sprowadzić do zbioru parametrów, które można dowolnie konfigurować. Takie podejście ignoruje fakt, że algorytmy nie są bezstronne, lecz dziedziczą uprzedzenia i ograniczenia zawarte w danych, na których zostały wytrenowane, co może prowadzić do reprodukcji starych niesprawiedliwości w nowym, cyfrowym opakowaniu.

Drugie stanowisko, reprezentowane przez krytycznych ekonomistów, akcentuje ryzyko, że AI stanie się kolejnym instrumentem pogłębiania nierówności i radykalnego wykorzenienia jednostki z jej kontekstu społecznego. Dane, będące paliwem dla tych systemów, są przecież produktem konkretnych praktyk społecznych, a ich bezkrytyczne wykorzystanie grozi petryfikacją obecnych hierarchii władzy. Włączenie sztucznej inteligencji w biurokratyczną infrastrukturę państwa i korporacji może doprowadzić do sytuacji podwójnego wykluczenia tych, którzy nie posiadają odpowiedniego kapitału cyfrowego. W tym kontekście postulat profesor Mączyńskiej, by główną ideą przyszłości stał się rozwój zapewniający postęp społeczny i ekologiczny, nabiera charakteru niemal profetycznego, wymagając od nas całkowitej redefinicji modeli pracy i edukacji.

Choć współczesna ekonomia głównego nurtu chętnie abstrahuje od kwestii przemocy, historyczna rekonstrukcja procesów państwotwórczych nie pozostawia złudzeń co do militarnego rodowodu nowoczesnej gospodarki. Charles Tilly słusznie zauważył, że wojna stworzyła państwo, a państwo stworzyło wojnę, co rzuca ponury cień na genezę aparatu biurokratycznego, którym posługujemy się do dziś. Systemy te nie powstały pierwotnie po to, by budować powszechny dobrobyt, lecz by skuteczniej mobilizować zasoby do prowadzenia konfliktów i utrzymywania kontroli nad populacją. Wojny totalne ubiegłego stulecia jedynie przypieczętowały ten związek, czyniąc z gospodarki integralną część kompleksu militarno-przemysłowego, którego logika przetrwała długo po ustaniu bezpośrednich działań zbrojnych na frontach.

Po zakończeniu wielkich konfliktów ten potężny aparat nie został zdemontowany, lecz płynnie przekształcony w infrastrukturę pokoju, w której logika gotowości do starcia nadal kształtuje priorytety technologiczne. To właśnie rywalizacja militarna okresu zimnej wojny, a nie potrzeby cywilne, stała za rozwojem technologii rakietowych, satelitarnych czy wreszcie samego internetu, z którego dziś korzysta globalny biznes. Fakt, że współczesna logistyka opiera się na systemach nawigacji stworzonych dla celów precyzyjnego rażenia celów, ujawnia, jak głęboko logika kontroli i logika przemocy są ze sobą splecione. Ten sam algorytm, który dziś optymalizuje dostawy w e-commerce, posiada w swoim kodzie genetycznym zdolność do profilowania i śledzenia, co czyni go narzędziem o ogromnym potencjale represyjnym.

W różnych częściach świata ten militarny rodowód manifestuje się w odmienny sposób, determinując lokalne specyfiki relacji między władzą a rynkiem. W gospodarkach arabskich, gdzie doświadczenie kruchego bezpieczeństwa jest codziennością, elity ekonomiczne pozostają w ścisłym, niemal organicznym związku z aparatami bezpieczeństwa, co hamuje demokratyczne eksperymenty. W Ameryce Północnej kompleks wojskowo-przemysłowy jest jawnym aktorem kształtującym kierunki innowacji, podczas gdy w Unii Europejskiej narasta obawa przed technologicznym uzależnieniem od zewnętrznych mocarstw. Wszystko to sprawia, że limit wiedzy o

przyszłości przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory, zmuszając nas do poszukiwania nowych form osadzenia technologii w służbie życia, a nie tylko kontroli.

Warto w tym miejscu zauważyć, że większość klasycznych modeli ekonomicznych, na których opiera się ta biurokratyczna machina, traktuje płeć jako zmienną ukrytą lub całkowicie nieistotną. Reprezentatywny agent ekonomiczny w tych teoriach jest bytem pozbawionym biologii, ciała i emocji – nie rodzi dzieci, nie choruje i nie sprawuje opieki nad starszymi, co stanowi kolejny dowód na głębokie wykorzenienie teorii od rzeczywistości. To urzeczowienie ludzkiej egzystencji sprawia, że systemy zarządzania stają się ślepe na fundamentalne aspekty życia, które nie dają się łatwo skwantyfikować. Dopiero włączenie tych "niewidzialnych" sfer do rachunku ekonomicznego pozwoli nam na stworzenie gospodarki, która zamiast zarządzać niepewnością za pomocą przemocy, zacznie ją rozumieć jako naturalny element ludzkiej kondycji.

Płeć jako niewidzialny filtr w systemie merytokracji

Historyczny ideał jednostki nowoczesnej, stanowiący fundament naszych instytucji, od zarania posiadał niepisaną, lecz dominującą płeć męską. Choć renesansowy humanizm, oświecenie czy dziewiętnastowieczny liberalizm głosiły nadejście autonomicznego podmiotu, w rzeczywistości owa emancypacja dotyczyła niemal wyłącznie mężczyzn dysponujących odpowiednim kapitałem. Kobiety, zepchnięte do sfery prywatnej, miały zapewniać biologiczną i emocjonalną reprodukcję społeczeństwa, pozostając poza nawiasem gry gospodarczej. To urzeczowienie struktur świadomości, czyli proces traktowania społecznych konstruktów jako obiektywnych i niezmiennych praw natury, sprawiło, że ich rola była postrzegana jako naturalne tło, a nie aktywny element merytokratycznego systemu. W efekcie to, co uznawaliśmy za uniwersalny postęp, było w istocie procesem selektywnym, budującym mury tam, gdzie teoretycznie obiecywano wolność.

Industrializacja, mimo pozornego otwarcia rynku pracy, jedynie sformalizowała istniejące asymetrie, wprowadzając systemową dyskryminację płacową i strukturalne bariery awansu. Przez dekady, także w powojennej Europie, dominowała norma mężczyzny jako jedynego żywiciela, podczas gdy praca kobiet była traktowana jako pomocnicza lub związana wyłącznie z opieką. Jaskrawym przykładem tej ideologicznej aporii, czyli sytuacji bez wyjścia wynikającej ze sprzecznych założeń, były nazistowskie Niemcy, gdzie przywiązanie do tradycyjnych ról płciowych ograniczało mobilizację kobiet w przemyśle zbrojeniowym nawet w obliczu klęski. Dopiero druga połowa XX wieku przyniosła gwałtowne pęknięcia w tym monolicie, zmuszając systemy do rewizji dotychczasowych założeń. Zrozumiano wówczas, że dotychczasowy model rozwoju ignorował ogromny potencjał, który został stłumiony przez kulturowe i prawne gorsety.

Ruchy feministyczne oraz studia nad płcią ujawniły, że globalna gospodarka przez stulecia pasożytowała na fundamencie nieodpłatnej pracy opiekuńczej, wykluczając kobiety z centrów decyzyjnych. Współczesne analizy sugerują, że większa obecność kobiet w zarządach sprzyja lepszemu zarządzaniu długookresowym ryzykiem społecznym i środowiskowym, co pozwala na reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym. Zjawisko to jest jednak niezwykle złożone i nie daje się sprowadzić do naiwnych stereotypów o wrodzonej kobiecej empatii czy intuicji. Chodzi raczej o wprowadzenie innej perspektywy poznawczej, która rzuca wyzwanie technokratycznej pewności siebie i pozwala dostrzec aspekty rzeczywistości wcześniej ignorowane. W tym kontekście różnorodność staje się nie tylko wymogiem etycznym, ale przede wszystkim narzędziem zwiększającym odporność organizacji na nieprzewidywalne wstrząsy.

Z perspektywy merytokracji płeć funkcjonuje niczym niewidzialny filtr, który przepuszcza jedynie określone wzorce zachowań, często utożsamiane z męskim stylem zarządzania. Choć formalne systemy selekcji opierają się na obiektywnych kryteriach, to niejawne normy organizacyjne, szczególnie w sektorach finansowych i technologicznych, faworyzują specyficzny rodzaj asertywności. W gospodarkach arabskich bariery te mają nadal charakter instytucjonalny, choć obserwujemy tam fascynujące procesy dynamicznej emancypacji w wybranych enklawach biznesu. Z kolei w Ameryce Północnej widoczne jest napięcie między egalitarnym dyskursem a twardą rzeczywistością szklanych sufitów w najwyższych segmentach zarządzania. Unia Europejska próbuje korygować te asymetrie poprzez regulacje i kwoty, niemniej ich skuteczność zawsze zależy od lokalnej kultury organizacyjnej i gotowości do porzucenia starych schematów.

Wszystkie te procesy pokazują, że merytokracja bez uwzględnienia kontekstu płci staje się jedynie fasadą dla reprodukcji dawnych hierarchii władzy. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, często okazuje się, że nasze rzekomo obiektywne narzędzia doboru kadr są obciążone historycznym balastem. Aby lepiej zrozumieć tę ontologiczną pułapkę, w której formalna logika zderza się z ukrytymi założeniami, warto przyjrzeć się pewnej konstrukcji myślowej. Posłużmy się zatem zagadką opartą na rachunku zdań, która ma charakter metalogiczny i pozwoli nam uchwycić istotę opisywanych napięć. Pomoże ona zilustrować, jak limit wiedzy o własnych uprzedzeniach przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory niezbędnej do budowy sprawiedliwego systemu.

Logika przetrwania: Dlaczego etyka jest fundamentem gospodarki

Wyobraźmy sobie trzy odrębne rady decyzyjne, z których każda rości sobie prawo do wyłącznego definiowania trajektorii przyszłego ładu gospodarczego w obliczu narastającego chaosu. Pierwsza z nich, rada technokratów, zakłada, iż powierzenie sterów merytokratycznie wyłonionej elicie oraz pełne wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji zredukuje niepewność do poziomu lokalnych fluktuacji. W tej wizji świat staje się przewidywalnym mechanizmem, w którym algorytmiczna precyzja eliminuje egzystencjalne zagrożenia, sprowadzając kryzysy do roli nieistotnych statystycznie odchyleń od normy. Z kolei rada populistów ostrzega, że dalsze rządy ekspertów pogłębią jedynie poczucie wykorzenienia, czyli stan bolesnego oderwania struktur ekonomicznych od realnych potrzeb społecznych. Taki scenariusz nieuchronnie prowadzi do gwałtownego buntu, który zmiecie dotychczasowy system, niezależnie od tego, jak zaawansowane modele prognostyczne zostaną przeciwko niemu wytoczone. Trzecia grupa, rada etyków, wskazuje na fundamentalną aporię wynikającą z ignorowania roszczeń normatywnych i ekologicznych, które stanowią o trwałości ludzkiej cywilizacji.

Aby w pełni zrozumieć tę dynamikę, musimy przełożyć te stanowiska na język logiki formalnej, co pozwoli nam obnażyć ukryte w nich strukturalne napięcia. Niech zmienna A oznacza rządy technokratycznej merytokracji wspieranej przez sztuczną inteligencję, zaś B symbolizuje redukcję długookresowej niepewności do poziomu akceptowalnego ryzyka operacyjnego. Wprowadźmy również zmienną C, oznaczającą populistyczne powstanie obalające system, oraz kluczową zmienną D, czyli uznanie roszczeń etycznych i ekologicznych za fundament wszelkich decyzji. Ostatnim elementem tej układanki jest zmienna E, definiująca stan autodestrukcji systemu, w którym dotychczasowe ramy współpracy ulegają całkowitemu i nieodwracalnemu rozpadowi. Wypowiedź technokratów przyjmuje postać implikacji, w której połączenie ich władzy przy jednoczesnym braku etyki prowadzi rzekomo do upragnionej stabilizacji. Jednakże wizja ta pomija fakt, że bez uwzględnienia odpowiedzialności międzygeneracyjnej każda próba kontroli staje się jedynie formą urzeczowienia struktur świadomości.

Analiza metalogiczna tych twierdzeń prowadzi do wniosków, które wykraczają poza czystą teorię i dotykają samej istoty przetrwania współczesnej cywilizacji w dobie antropocenu. Jeżeli przyjmiemy założenie o braku etyki, wówczas każda próba stabilizacji technokratycznej uruchamia mechanizmy prowadzące do nieuchronnego buntu lub degradacji środowiska naturalnego. W takim układzie system wchodzi w stan autodestrukcji, ponieważ ignorowanie wymiaru normatywnego czyni obietnicę bezpieczeństwa pustym frazesem pozbawionym realnego oparcia w rzeczywistości.

Okazuje się zatem, że nie istnieje spójna konfiguracja wartości logicznych, która pozwalałaby zachować stabilność przy jednoczesnym odrzuceniu imperatywów moralnych i ekologicznych. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, technokratyczna pycha zderza się z brutalną rzeczywistością limitów wiedzy oraz brakiem kontroli nad złożonymi systemami. Jedynym sposobem na uniknięcie tej systemowej sprzeczności jest reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym poprzez włączenie etyki do zbioru warunków koniecznych.

W tym kontekście rozważania prof. Elżbiety Mączyńskiej stają się niezbędnym ogniwem hermeneutycznym, pozwalającym na głębszą interpretację współczesnych procesów gospodarczych i społecznych. Autorka słusznie zauważa, że pytania o przyszłość należą dziś do najtrudniejszych, gdyż wiek dwudziesty pierwszy charakteryzuje się narastaniem powszechnej niepewności egzystencjalnej. Globalny indeks niepewności potwierdza tę diagnozę, wskazując na strukturalne niewiedzenie jako stały element krajobrazu decyzyjnego współczesnych liderów politycznych i biznesowych. Kryzysy nie są w jej ujęciu przypadkowymi wstrząsami, lecz sygnałami wymuszającymi racjonalizację systemów w duchu większej równowagi społecznej oraz poszanowania zasobów planety. Wejście w epokę permanentnego kryzysu, gdzie globalne ocieplenie i rosnące nierówności stają się normą, wymaga od nas przyjęcia nowej formy pokory. Limit wiedzy przestaje być wówczas powodem do desperacji, a staje się źródłem inspiracji do budowania bardziej odpornych i sprawiedliwych struktur.

Diagnoza ta uderzająco współbrzmi z koniecznością rekonstrukcji granic kontroli, o której wspominał Gordon w swoich analizach dotyczących systemów złożonych i nieprzewidywalnych. Skoro technologia zmienia się szybciej niż nasza zdolność do jej asymilacji, musimy szukać oparcia w wartościach, które przetrwają próbę czasu i technologiczną presję. Gospodarka nie może być traktowana jako autonomiczny mechanizm, lecz jako instrument służący realizacji potrzeb wspólnoty w granicach wytrzymałości biosfery i godności jednostki. Uznanie roszczeń ekologicznych za równorzędne kryteriom efektywności nie jest zatem przejawem naiwnego idealizmu, lecz wyrazem najwyższego pragmatyzmu w obliczu zagrożenia. Tylko poprzez taką integrację możemy uniknąć aporii, w której technokratyczna obietnica porządku staje się paliwem dla populistycznego chaosu i społecznego rozpadu. Ostatecznie to właśnie etyka, a nie algorytm, stanowi jedyny fundament zdolny udźwignąć ciężar odpowiedzialności za los przyszłych pokoleń i stabilność świata.

Kryzys ekonomii: między technokracją a światem przeżywanym

Obie analizowane perspektywy, choć posługują się odmiennym instrumentarium pojęciowym, zbiegają się w jednym kluczowym punkcie: niepodobna dłużej podtrzymywać iluzji, że gospodarka jest jedynie precyzyjną machiną. Przekonanie, iż wystarczy oddać stery w ręce odpowiednio wyszkolonych inżynierów społecznych, aby rozwiązać palące problemy ekologiczne i społeczne, okazuje się niebezpiecznym anachronizmem. Elżbieta Mączyńska w swoich ostatnich wystąpieniach słusznie zauważa, że ekspansja sztucznej inteligencji radykalnie przedefiniuje rynek pracy, wymuszając na nas niespotykaną dotąd elastyczność. Postuluje ona, aby nadrzędną ideą przyszłości stał się rozwój społeczno-gospodarczy, czyli dążenie do harmonii między wzrostem a dobrostanem wspólnoty, co wymaga głębokich zmian regulacyjnych. Oznacza to konieczność szerokiej edukacji w zakresie złożonych współzależności, które łączą rynek z kruchym ekosystemem naszej planety. Brzmi to jak scenariusz filmu science fiction? Być może, ale dla wielu pracowników to już codzienność, z którą muszą się zmierzyć bez odpowiedniego przygotowania.

W swoich najświeższych diagnozach Mączyńska kładzie szczególny nacisk na odpowiedzialność elit gospodarczych za sposób, w jaki algorytmy wkraczają w nasze życie zawodowe. Sztuczna inteligencja (AI), czyli technologia mająca na celu redukcję niepewności lub wsparcie społecznej deliberacji, nie może być traktowana jedynie jako kolejny instrument krótkookresowej optymalizacji zysków. Powinna ona raczej stać się narzędziem głębokiej transformacji całego paradygmatu rozwoju, służąc człowiekowi, a nie tylko słupkom sprzedaży. Jest to w istocie apel o to, by technologia służyła minimalizacji kosztów społecznych, a nie tylko pomnażaniu kapitału w rękach nielicznych. Refleksja ta staje się interpretacyjnym kluczem do zrozumienia współczesności, łącząc ostrożność wobec technokratycznych mrzonek z trzeźwym realizmem. Autorka ma pełną świadomość, że nie ma już powrotu do przednowoczesnych form porządku, a nasze struktury muszą ewoluować w stronę większej inkluzywności.

Musimy przyjąć do wiadomości, że niepewność stała się trwałą cechą naszej egzystencji, a nie jedynie przejściowym zakłóceniem w sprawnie działającym systemie. Merytokracja, czyli system selekcji elit i podejmowania decyzji oparty na formalnych kompetencjach, nie zniknie, gdyż złożone systemy nieustannie wymagają eksperckiej wiedzy do sprawnego funkcjonowania. Podobnie rynek pozostanie z nami jako najbardziej efektywny mechanizm koordynacji działań milionów jednostek, mimo wszystkich swoich strukturalnych niedoskonałości. Sztuczna inteligencja również nie zostanie wycofana, ponieważ jej potencjał w rozwiązywaniu problemów ludzkości jest zbyt wielki, by jakiekolwiek nowoczesne społeczeństwo mogło z niego dobrowolnie zrezygnować. Kluczowe

pytanie nie dotyczy zatem zasadności istnienia tych elementów, lecz sposobu ich radykalnego przekształcenia, aby przestały generować skutki autodestrukcyjne. Wyzwanie polega na tym, by te potężne siły zaprząc do pracy na rzecz stabilności, a nie chaosu.

Odpowiedź, która z niemal proroczą regularnością powraca w pismach Roberta Gordona i Elżbiety Mączyńskiej, sugeruje konieczność reosadzenia gospodarki w świecie przeżywanym. Chodzi o przywrócenie ekonomii jej ludzkiego wymiaru poprzez włączenie roszczeń normatywnych i ekologicznych bezpośrednio w samą logikę decyzji biznesowych, a nie jako późniejsze, kosmetyczne dodatki. Takie podejście sprawia, że etyka przestaje być jedynie PR-owym zabiegiem, a staje się integralnym elementem rachunku ekonomicznego. Na tym etapie naszej rekonstrukcji, będącej zarysem szerszego traktatu o kondycji nowoczesności, otrzymujemy fascynującą, choć niepokojącą mapę drogową. Widzimy na niej wyraźnie, jak ślepy los, czyli nieprzewidywalne zdarzenia i historyczne przypadki wpływające na procesy gospodarcze, skutecznie ogranicza technokratyczną pychę. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory.

Merytokracja i biurokracja, nierozerwalnie sprzęgnięte z technologią oraz militarnym rodowodem nowoczesnego państwa, stworzyły potężny aparat zarządzania rzeczywistością. Z jednej strony mechanizm ten umożliwił nam niespotykany w dziejach wzrost dobrobytu, z drugiej jednak wygenerował bolesne wykorzenienie, czyli postrzeganie korporacji jako bytów oderwanych od kontekstu społecznego. W tym systemie płeć oraz inne wymiary tożsamości często funkcjonują jako ukryte zmienne, które po cichu decydują o tym, kto ma realny dostęp do steru władzy. Osoby te, zamiast być podmiotami dialogu, stają się jedynie bezosobowymi pozycjami w arkuszach kalkulacyjnych wielkich organizacji. Prowadzi to do sytuacji, w której nauka o gospodarce zaczyna gubić swój właściwy przedmiot, wikłając się w aporie, czyli nierozwiązywalne sprzeczności logiczne własnych teorii. Czy można bowiem zarządzać światem, którego najbardziej ludzkie aspekty celowo pomija się w obliczeniach?

Współczesna ekonomia głównego nurtu zdaje się znajdować w paradoksalnym położeniu, gdzie jej sukcesy metodologiczne przesłaniają realne problemy społeczne i egzystencjalne. Im bardziej wyrafinowane stają się modele równowagi ogólnej czy algorytmiczne metody predykcji, tym trudniej uchwycić to, co w praktyce gospodarczej jest najważniejsze. Zapomina się bowiem, że każde działanie podmiotu jest zawsze zanurzone w kontekście przedrefleksyjnej wspólnoty, która nadaje sens kategoriom ekonomicznym. Dominujący paradygmat wciąż operuje figurą reprezentatywnego agenta, zakładając, że wszelką niepewność można zredukować do mierzalnego prawdopodobieństwa. Jest to jednak wizja świata, w której nie ma miejsca na autentyczne zaskoczenie czy historyczny przełom, co czyni ją bezbronną wobec rzeczywistych kryzysów.

Teoretycy uwielbiają takie definicje, ponieważ dają one złudne poczucie kontroli nad chaosem, podczas gdy reszta ludzi woli po prostu rozumieć, dlaczego ich świat nagle stanął w płomieniach.

Robert Gordon przekonująco dowodzi, że zasadnicza nieprzewidywalność historii nie wynika z braku danych, lecz z unikalności każdego istotnego wydarzenia dziejowego. Sens tych zdarzeń ujawnia się nam zazwyczaj dopiero w spojrzeniu retrospektywnym, kiedy kurz bitewny już opadnie, a emocje nieco wygasną. W porządku ekonomicznym ta niepowtarzalność manifestuje się jako ślepy los, uderzający w nas pod postacią nagłych krachów giełdowych czy gwałtownych przesunięć geopolitycznych. Współczesna myśl próbuje na to reagować poprzez nurt ekonomii złożoności, traktujący gospodarkę jako nieliniowy system adaptacyjny. Niemniej jednak, nawet te nowoczesne podejścia często wpadają w pułapkę formalizacji tego, co z natury wymyka się matematycznemu opisowi. Interdyscyplinarność, czyli łączenie ekonomii z etyką i socjologią, pozwala traktować gospodarkę jako instrument służący potrzebom społecznym, a nie cel sam w sobie.

Znajdujemy się obecnie w stanie niepewnego przejścia, gdzie stara ortodoksja traci moc wyjaśniającą, a nowa jeszcze nie w pełni się uformowała. Brakuje nam odwagi, by głośno przyznać, że racjonalność gospodarcza musi być ufundowana na procedurach otwartego dyskursu, a nie tylko na technokratycznym modelu. W takim dialogu różne strony powinny mieć prawo do artykułowania swoich roszczeń do normatywnej słuszności oraz autentyczności ekspresji. Kiedy nauka ekonomiczna służy jedynie jako dostawca modeli dla elit, dochodzi do urzeczowienia struktur świadomości, czyli traktowania relacji międzyludzkich jak martwych przedmiotów. Musimy zatem odrzucić tę perspektywę, uznając, że za każdym wykresem stoją żywi ludzie obdarzeni godnością i niezbywalną zdolnością do artykulacji sprzeciwu. Tylko poprzez włączenie autentycznego głosu wspólnoty w procesy decyzyjne możemy uniknąć autodestrukcyjnego kursu, na którym obecnie się znajdujemy.

Trzy drogi nowoczesności: AI, merytokracja i ślepy los

W obliczu współczesnych wyzwań nie wystarczy już tylko dopisywanie kolejnych zmiennych do skostniałego modelu ekonomicznego, takich jak płeć, nierówności czy dynamika technologiczna. Konieczne staje się fundamentalne przemyślenie samej struktury uzasadniania w naukach ekonomicznych, co wymaga wyjścia poza czysto ilościowe paradygmaty i statystyczne korelacje. Profesor Mączyńska konsekwentnie przypomina, że ekonomiści muszą wreszcie przyjąć perspektywę interdyscyplinarną, czyli podejście łączące ekonomię z etyką, socjologią i ekologią, w którym gospodarka przestaje być celem samym w sobie. Staje się ona raczej instrumentem służącym zaspokajaniu potrzeb społecznych w granicach wyznaczonych przez skończone zasoby

naszej planety. To wezwanie do budowy ładu opartego na postępie ekologicznym jest w istocie żądaniem zmiany hierarchii argumentów: od krótkowzrocznej efektywności ku długookresowej odpowiedzialności. W tym ujęciu limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory wobec złożoności świata.

Aby zrozumieć, jak te teoretyczne napięcia materializują się w codziennej praktyce gospodarczej, warto zestawić ze sobą trzy odmienne regiony: Amerykę Północną, wybrane gospodarki arabskie oraz Unię Europejską. Nie szukamy tutaj prostego porównania wskaźników PKB, lecz próbujemy uchwycić subtelne konfiguracje merytokracji, technologii oraz roli, jaką odgrywa ślepy los, czyli nieprzewidywalne zdarzenia i historyczne przypadki wpływające na procesy dziejowe. Każdy z tych modeli stanowi inną odpowiedź na aporię nowoczesności, próbując na swój sposób oswoić kontyngencję i niepewność jutra. Brzmi to jak czysta abstrakcja? Być może, ale to właśnie w tych konfiguracjach urzeczowienie struktur świadomości, polegające na traktowaniu relacji społecznych jak przedmiotów, zderza się z dążeniem do autentycznej podmiotowości. To na styku tych trzech cywilizacji wykuwa się przyszły kształt globalnego kapitalizmu, balansującego między technokratyczną kontrolą a nieuchronnym chaosem.

W Ameryce Północnej dominuje paradygmat, w którym merytokracja, czyli system selekcji elit i podejmowania decyzji oparty na formalnych kompetencjach, została niemal całkowicie zinternalizowana jako moralne uzasadnienie istniejącego porządku. Rozbudowany ekosystem elitarnych uczelni, banków inwestycyjnych i gigantów technologicznych tworzy strukturę, w której jednostki z odpowiednim kapitałem kulturowym płynnie przechodzą między sferą nauki a zarządczym technokratyzmem. Sztuczna inteligencja jest tu postrzegana przede wszystkim jako potężna dźwignia służąca zwiększaniu skali i zasięgu władzy nad danymi, co wzmacnia pozycję dominujących graczy. Logika platform cyfrowych domyślnie zakłada, że rosnące korzyści skali są naturalnym i sprawiedliwym wynikiem efektywnej alokacji talentu oraz kapitału. Prowadzi to jednak często do zjawiska wykorzenienia, czyli postrzegania korporacji jako bytów całkowicie oderwanych od lokalnego kontekstu społecznego i ekologicznego.

Gospodarki arabskie prezentują zgoła odmienną konfigurację, w której wysoka koncentracja rent surowcowych pozwala na finansowanie najbardziej spektakularnych projektów technologicznych i miast przyszłości. Merytokracja ma tutaj charakter wybitnie selektywny i warstwowy, gdzie technokratyczne elity, często kształcone na Zachodzie, funkcjonują w ramach struktur czerpiących legitymację z tradycji i religii. W tym modelu sztuczna inteligencja staje się narzędziem przyspieszonej modernizacji, ale jednocześnie służy rozbudowie zaawansowanych systemów cyfrowego nadzoru i kontroli społecznej. Logika wykorzenienia dotyka tu głównie rzesze migrantów i zewnętrznych podwykonawców, podczas gdy rdzenne populacje pozostają bezpiecznie osadzone w

państwowym systemie redystrybucji renty. Jest to fascynujący przykład tego, jak nowoczesna technologia może zostać zaprzęgnięta w służbę struktur, które w swej istocie pozostają głęboko tradycyjne i hierarchiczne.

Unia Europejska reprezentuje trzeci wariant nowoczesności, ufundowany na bolesnym doświadczeniu totalitaryzmów i wojen, co zrodziło szczególną wrażliwość na kwestie zabezpieczeń socjalnych. Merytokracja, choć obecna, jest tu nieustannie kwestionowana przez ruchy społeczne oraz silny dyskurs o konieczności wyrównywania szans i redukcji strukturalnych nierówności. Unijna biurokracja, mimo że często oskarżana o nadmierne rozbudowanie, pełni funkcję kluczowego narzędzia wprowadzania kompleksowych regulacji w obszarze ochrony danych czy klimatu. W Europie sztuczna inteligencja nie jest jedynie narzędziem zysku, lecz polem walki o zachowanie praw jednostki przed logiką czystej, korporacyjnej konkurencyjności. To tutaj najsilniej wybrzmiewa postulat, by gospodarka była reosadzona w świecie przeżywanym, czyli w autentycznym kontekście ludzkich potrzeb, wartości i relacji społecznych.

Zróżnicowanie ról płciowych oraz podejście do siły militarnej stanowią kolejne linie demarkacyjne między tymi trzema modelami, wpływając na ich globalną pozycję. W Europie silne są mechanizmy regulacyjne przeciwdziałające dyskryminacji, podczas gdy w Ameryce Północnej walka o równość płci toczy się w warunkach znacznie brutalniejszej konkurencji rynkowej. W krajach arabskich postęp w tej dziedzinie bywa selektywny i często musi współistnieć z bardzo tradycyjnymi strukturami prawnymi, które stawiają opór gwałtownym zmianom obyczajowym. Różnice te pogłębia stosunek do siły militarnej, która w przypadku USA służy globalnej projekcji standardów technologicznych i dominacji walutowej. Unia Europejska, pamiętając o destrukcyjnej sile konfliktów kontynentalnych, stawia raczej na paradygmat soft power i wpływ regulacyjny, starając się cywilizować rynek za pomocą norm prawnych.

Ostatecznie, kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, każda z tych cywilizacji reaguje w sposób odzwierciedlający jej najgłębsze lęki i aspiracje. Amerykańska wiara w rynek, arabska koncentracja na modernizacji odgórnej i europejskie przywiązanie do regulacji to różne próby zarządzania egzystencjalną niepewnością. Spójrzmy prawdzie w oczy: pełna kontrola nad systemami technologicznymi jest iluzją, a limit wiedzy zawsze będzie wyznaczał nieprzekraczalne granice naszej technokratycznej pychy. Kluczowe staje się zatem budowanie kultury błędu, czyli podejścia organizacyjnego nagradzającego zdolność do korygowania kursu po porażce, co buduje odporność systemową. Tylko poprzez uznanie własnych ograniczeń i interdyscyplinarną współpracę możemy liczyć na to, że technologia stanie się narzędziem prawdziwego postępu, a nie nową formą strukturalnego zniewolenia.

Sztuczna inteligencja: między obietnicą optymalizacji a pułapką danych

Ta triada wariantów nowoczesności odsłania przed nami perspektywę znacznie głębszą niż prosta systematyka różnic ustrojowych. Dowodzi ona mianowicie, że uniwersalny model globalnego kapitalizmu, w którym merytokracja, technologia i biurokracja tworzą jedną, spójną konfigurację, jest jedynie teoretycznym konstruktem. W rzeczywistości obcujemy z wielością wariantów, gdzie ślepy los historii, czyli splot nieprzewidywalnych zdarzeń i przypadków, ukształtował odmienne ścieżki rozwoju. Lokalne tradycje, traumy wojen czy rewolucje sprawiły, że nowoczesność nie jest monolitem, lecz mozaiką, w której decyzje jednostek ważą tyle samo, co procesy strukturalne. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, technokratyczne plany muszą ustąpić miejsca pokorze wobec nieprzewidywalności świata.

W tym kontekście sztuczna inteligencja jawi się jako najbardziej radykalna próba obejścia limitu wiedzy, stanowiąc jednocześnie nową, wyrafinowaną formę wykorzenienia. Wykorzenienie, czyli tendencja do postrzegania korporacji i technologii jako bytów całkowicie oderwanych od ich społecznego oraz ekologicznego fundamentu, znajduje tu swój nowy, cyfrowy wyraz. Współczesne stanowiska świata biznesu wobec AI oscylują wokół napięcia, które stanowi oś niniejszego traktatu. Z jednej strony technologia ta jest przedstawiana jako zmaterializowana obietnica ostatecznego przezwyciężenia ludzkich ograniczeń poznawczych i biologicznych. Masowe gromadzenie danych oraz systemy rekomendacyjne mają służyć jako precyzyjne instrumenty redukcji niepewności w świecie, który coraz częściej wymyka się prostej, racjonalnej kategoryzacji.

W tej optymistycznej narracji AI stanowi logiczne zwieńczenie merytokracji, czyli systemu selekcji elit i podejmowania decyzji opartego na formalnych kompetencjach, gdzie najzdolniejsi inżynierowie projektują mechanizmy zarządzania złożonością. Istnieje jednak druga, mroczniejsza strona tego medalu, związana z narastającą świadomością, że algorytmy często jedynie reprodukują i petryfikują istniejące struktury władzy. Jeżeli dane treningowe są produktem rzeczywistości naznaczonej nierównościami, to modele uczące się na nich nieuchronnie internalizują te patologie. W efekcie jednostki zostają poddane nowej formie urzeczowienia, a więc procesowi redukowania podmiotowości ludzkiej do roli danych statystycznych, w którym ich los zależy od ocen generowanych przez nieprzejrzyste modele matematyczne. Globalny biznes stoi tu przed pokusą o charakterze niemal antropologicznym, ulegając złudzeniu, że limit wiedzy zostanie pokonany przez samą akumulację mocy obliczeniowej.

Cameron Gordon słusznie jednak zauważa, że fundamentalny problem nie dotyczy ilości dostępnych informacji, lecz ich jakościowej głębi i kontekstu. Możemy wiedzieć coraz więcej o

mikroskopijnych wycinkach rzeczywistości, tracąc jednocześnie z pola widzenia to, jak świat funkcjonuje jako nierozerwalna całość. AI może ten proces wyobcowania przyspieszyć, przekształcając gospodarkę w konglomerat „czarnych skrzynek", które komunikują się ze sobą w sposób nieczytelny nawet dla ich twórców. W środowiskach gospodarczych krystalizują się obecnie trzy zasadnicze tendencje, które próbują oswoić tę nową, technologiczną rzeczywistość. Pierwszą z nich jest czysty optymizm technokratyczny, zakładający, że każdy problem ekonomiczny da się sprowadzić do kwestii odpowiedniej optymalizacji danych.

Druga tendencja ma charakter defensywny i wyrasta z lęku przed utratą kontroli nad systemami, które stają się zbyt złożone dla ludzkiego intelektu. Trzecia droga, najbardziej wymagająca, sugeruje, że limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory, zmuszając nas do ponownego przemyślenia roli człowieka w zautomatyzowanym świecie. Wymaga to jednak interdyscyplinarności, czyli praktyki łączenia ekonomii z etyką i socjologią, aby zrozumieć, że technologia powinna służyć wspólnocie, a nie tylko własnej efektywności. Ostatecznie to nie algorytm, lecz nasza zdolność do krytycznej refleksji nad własną niewiedzą zadecyduje o tym, czy AI stanie się narzędziem wyzwolenia, czy jedynie nową formą strukturalnego niewiedzenia.

Racjonalność w cieniu losu: jak ocalić sprawczość przed techniką

Współczesna debata nad sztuczną inteligencją oscyluje zazwyczaj między technokratycznym entuzjazmem a lękiem przed cyfrowym Lewiatanem, niemniej wyłania się w niej trzecia, wciąż marginalna tendencja. Postuluje ona nie tyle ostrożne wdrażanie algorytmów w obszarach wysokiego ryzyka, co raczej redefinicję samej roli technologii w tkance społecznej. Zamiast postrzegać AI wyłącznie jako narzędzie dyscyplinowania i sterowania populacją, można o niej myśleć jako o potencjalnym medium rozszerzania przestrzeni dyskursu. W takim ujęciu technologia staje się wsparciem dla deliberacji, czyli procesu wspólnego rozważania argumentów, oraz koordynacji działań ukierunkowanych na wzajemne zrozumienie, a nie tylko na suchą optymalizację. To przejście od logiki kontroli do logiki komunikacji otwiera zupełnie nowe horyzonty dla współczesnej demokracji.

Kluczowe pytanie dotyczy sposobu, w jaki systemy te mogłyby zostać osadzone w normatywnych ramach uznających fundamentalne uprawnienia różnych grup do artykulacji swoich roszczeń. Nie chodzi tu o prostą infrastrukturę techniczną, lecz o mechanizmy wspierające procesy konsultacji społecznych i analizujące skutki polityk gospodarczych z uwzględnieniem sprawiedliwej dystrybucji kosztów. Można wyobrazić sobie algorytmy, które zamiast ukrywać konflikty interesów, czynią je

bardziej przejrzystymi i poddanymi publicznej krytyce. Tego rodzaju zastosowania nie likwidują wprawdzie limitu wiedzy, czyli nieusuwalnej bariery w pełnym poznaniu przyszłości, ale czynią go elementem świadomej debaty. Takie podejście pozwala na reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym, gdzie technologia, zamiast mamić nas iluzją pełnej kontroli, staje się narzędziem budowania pokory wobec złożoności świata.

Broniąc tez o prymacie ślepego losu i destrukcyjnych skutkach technokratycznej pychy, musimy jednocześnie podjąć merytoryczną polemikę z tezą o nieuchronności totalizacji. Istnieje bowiem realne niebezpieczeństwo, że krytyka instrumentalnego rozumu przybierze formę całkowitej rezygnacji, w której każde narzędzie modelowania rzeczywistości staje się a priori podejrzane. W takim scenariuszu każda próba usprawnienia biurokracji jest interpretowana jako milowy krok ku totalitaryzmowi, co prowadzi do paraliżu decyzyjnego i cywilizacyjnej stagnacji. Należy zatem jasno stwierdzić, że ratunkiem dla sprawczości nie jest porzucenie racjonalności, lecz głęboka zmiana jej wewnętrznej struktury. Prawdziwa patologia pojawia się dopiero wtedy, gdy nastawienie obiektywizujące usamodzielnia się wobec proceduralnej jedności uzasadniania.

Oznacza to sytuację, w której decyzje techniczne przestają podlegać krytyce w kategoriach prawdziwości, słuszności i autentyczności, stając się autotelicznym procesem bez ludzkiej twarzy. Biurokracja sama w sobie pozostaje jedynie instrumentem, który może służyć zarówno opresji, jak i skutecznej ochronie praw jednostki przed chaosem. Wszystko zależy od tego, w jakim stopniu obywatele i grupy społeczne zachowują realną możliwość kwestionowania jej praktyk w sferze publicznej. Podobnie technologia nie jest esencjalnie alienująca, lecz stanowi formę przedłużenia ludzkiej sprawczości w świecie pełnym niepewności. Problem zaczyna się w momencie, gdy logika techniczna zostaje uznana za jedyne i ostateczne kryterium racjonalności, co nieuchronnie prowadzi do urzeczowienia struktur świadomości.

Wtedy rzeczywiście dochodzi do momentu, w którym człowiek kierujący się wyższą wartością staje się dla systemu całkowicie niepojęty i zbędny. Można to zobrazować na przykładzie algorytmu optymalizującego strukturę zatrudnienia wyłącznie pod kątem krótkoterminowej efektywności ekonomicznej. Taki system może uznać za racjonalną eliminację wszystkich stanowisk, które nie przynoszą bezpośredniego zysku, ignorując ich rolę w budowaniu kapitału społecznego. Jeżeli jednak utrzymanie tych miejsc pracy jest warunkiem zachowania zaufania, zdolności do innowacji lub po prostu ludzkiej godności, wówczas czysto techniczna racjonalność okazuje się głęboko nieracjonalna. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, sucha kalkulacja przestaje wystarczać jako jedyny kompas działania.

Polemika z diagnozą kryzysu powinna więc dotyczyć nie samej obecności patologii, lecz tego, jak daleko sięga nasza możliwość korekty kursu modernizacji. Czy można wyobrazić sobie system

gospodarczy, który akceptuje limit wiedzy i przyjmuje kontyngencję, czyli przypadkowość zdarzeń, jako nieusuwalny element historii? Taki system wykorzystywałby technologię i merytokrację, czyli rządy osób kompetentnych, w sposób minimalizujący ryzyko cywilizacyjnej autodestrukcji. Odpowiedź negatywna na to pytanie prowadziłaby nieuchronnie do mizeryzmu cywilizacyjnego, w którym każda próba naprawy świata jest z góry skazana na porażkę. Zamiast tego potrzebujemy racjonalności, w której limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory.

Nowy paradygmat: Jak zarządzać w świecie ślepego losu

Udzielenie twierdzącej odpowiedzi na tak postawione pytanie wymaga precyzyjnego sformułowania warunków, w których proces racjonalizacji nie staje się formą technokratycznej opresji, lecz zachowuje swój emancypacyjny charakter. Dla współczesnego zarządu korporacji, rady nadzorczej czy międzynarodowego inwestora kluczowe wyzwanie polega na przełożeniu gęstej siatki pojęć teoretycznych na konkretne, operacyjne strategie przetrwania. Musimy zatem zapytać, w jaki sposób refleksja nad merytokracją, wykorzenieniem czy nieuchronnym limitem wiedzy powinna modyfikować codzienne praktyki biznesowe w dobie globalnej niepewności. Odpowiedź na to wyzwanie wymaga od decydentów spojrzenia niemal profetycznego, które jednak pozostaje twardo osadzone w racjonalnych przesłankach i analitycznym rygorze.

Można zaryzykować hipotezę, że nadchodzący paradygmat konkurencyjności przestanie opierać się na wyrafinowanym wykorzystywaniu asymetrii informacyjnych, a zacznie premiować zdolność do integracji trzech fundamentalnych wymiarów. Chodzi o synergię efektywności ekonomicznej, stabilności społecznej oraz odporności ekologicznej, które dotąd traktowano jako zbiory rozłączne lub wręcz antagonistyczne. W tym ujęciu merytokracja, czyli system selekcji elit i podejmowania decyzji oparty na formalnych kompetencjach oraz wiedzy, musi zostać poddana rewizji w stronę pluralizmu doświadczeń. Zarządy nie mogą dłużej stanowić monokultury osób powielających ten sam schemat edukacyjny, gdyż w świecie pełnym zmiennych taka jednorodność staje się poznawczą pułapką. Włączenie przedstawicieli różnych tradycji kulturowych nie jest jedynie gestem inkluzji, lecz wymogiem podniesienia jakości decyzji tam, gdzie limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory.

Kolejnym filarem transformacji jest częściowe odwrócenie procesu wykorzenienia, czyli postrzegania korporacji jako bytów oderwanych od kontekstu społecznego i ekologicznego. Reosadzenie decyzji biznesowych w świecie przeżywanym nie oznacza rezygnacji z globalnych

łańcuchów wartości, lecz przyjęcie nowej etyki odpowiedzialności za miejsce, w którym się operuje. Każda istotna operacja inwestycyjna powinna być poprzedzona rzetelną analizą jej skutków dla tkanki społecznej oraz autentycznym dialogiem z tymi, którzy w ostatecznym rozrachunku poniosą koszty tych działań. Takie procedury stanowią w rzeczywistości najskuteczniejszy mechanizm zabezpieczający przed ryzykiem gwałtownych turbulencji politycznych i społecznych sprzeciwów. W świecie, w którym ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu pod postacią nagłych kryzysów, zakorzenienie we wspólnocie staje się kotwicą stabilności.

W tym kontekście technologia, a w szczególności sztuczna inteligencja, powinna zostać potraktowana nie jako substytut ludzkiej odpowiedzialności, lecz jako narzędzie jej wzmacniania. Oznacza to konieczność wbudowania w systemy algorytmiczne transparentnych mechanizmów audytu oraz realnej możliwości zewnętrznej kontroli nad procesami decyzyjnymi. Jeżeli kluczowe rozstrzygnięcia dotyczące przyznania kredytu, ubezpieczenia czy zatrudnienia opierają się na rekomendacji maszynowej, podmiot tych decyzji musi zachować prawo do zrozumienia logiki algorytmu. Zapewnienie instancji odwoławczej do czynnika ludzkiego zapobiega urzeczowieniu struktur świadomości i redukcji człowieka do zestawu danych statystycznych. Technologia ma służyć redukcji niepewności, ale nigdy kosztem podmiotowości jednostki, która w systemie zautomatyzowanym mogłaby poczuć się całkowicie ubezwłasnowolniona.

Równie istotne jest potraktowanie kwestii płci jako zmiennej decydującej o głębokiej strukturze władzy i kulturze organizacyjnej współczesnych korporacji. Nie chodzi tu wyłącznie o statystyczną reprezentację, lecz o zmianę sposobu definiowania strategii, która uwzględniałaby perspektywy dotąd systemowo marginalizowane. Brak udziału kobiet w procesach decyzyjnych drastycznie zwiększa ryzyko reprodukcji najbardziej destrukcyjnych aspektów dotychczasowego modelu wzrostu, który ignorował koszty społeczne. W nowej rzeczywistości gospodarczej praca opiekuńcza, relacyjna i emocjonalna zyskuje na znaczeniu, stając się kluczowym zasobem budującym odporność organizacji na kryzysy. Ignorowanie tych obszarów doświadczenia jest nie tylko błędem etycznym, ale przede wszystkim krótkowzrocznym samobójstwem ekonomicznym w świecie wymagającym empatii i elastyczności.

Na koniec konieczna jest dekonstrukcja tradycyjnego stosunku biznesu do siły militarnej i szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Globalne korporacje muszą podjąć krytyczną refleksję nad własnym udziałem w kompleksie wojskowo-przemysłowym oraz nad konsekwencjami handlu technologiami podwójnego zastosowania. W epoce, w której konflikty zbrojne przenoszą się w sferę cyberprzestrzeni, granica między sektorem cywilnym a zbrojeniowym staje się niebezpiecznie płynna i trudna do uchwycenia. Inwestowanie w regionach konfliktowych wymaga zatem nie tylko kalkulacji zysku, ale przede wszystkim zrozumienia politycznych implikacji obecności kapitału w

strefach napięć. Odpowiedzialne zarządzanie to także umiejętność wycofania się z działań, które mogą przyczyniać się do eskalacji przemocy, nawet jeśli doraźny rachunek ekonomiczny sugeruje inne rozwiązanie.

Zarządzanie w epoce niepewności: Od iluzji kontroli do dialogu

Po szóste wreszcie, kluczową kompetencją współczesnego przywództwa staje się umiejętność koegzystencji ze ślepym losem, czyli zdarzeniami, które brutalnie weryfikują precyzyjne arkusze kalkulacyjne. Kiedy ślepy los wchodzi do sali posiedzeń zarządu, zazwyczaj obnaża on kruchość strategii rzekomo wolnych od ryzyka egzystencjalnego. Zamiast pielęgnować iluzję pełnej kontroli, organizacje muszą wykształcić zdolność do systemowego uczenia się na błędach oraz odważnego korygowania kursu w obliczu porażki. Wymaga to jednak głębokiej zmiany kultury organizacyjnej, w której krytyka nie jest postrzegana jako akt nielojalności, lecz jako cenny zasób korygujący. W takim układzie whistleblower staje się sygnalistą w sensie dosłownym – kimś, kto dostrzega pęknięcia w strukturze, zanim doprowadzą one do katastrofy całego systemu. Brzmi to jak wyzwanie? Bo nim jest.

W tym punkcie nasza rekonstrukcja dociera do miejsca, gdzie analityczna ostrość styka się z nieuchronnością podjęcia konkretnej, praktycznej decyzji. Mamy bowiem pełną świadomość, że limit wiedzy, strukturalna niewiedza czy militarna genealogia nowoczesnego państwa nie są jedynie drobnymi usterkami, które można usunąć jednym reformatorskim gestem. Przyjęcie postawy fatalistycznej byłoby jednak kapitulacją rozumu i rezygnacją z samej idei racjonalności jako zdolności do autorefleksji. Jedynym spójnym wyjściem z tej aporii, czyli sytuacji bez wyjścia wynikającej ze sprzecznych przesłanek, która paraliżuje działanie, jest uznanie, że racjonalność nowoczesna musi zostać zrekonstruowana jako proceduralna. Oznacza to skupienie się na procesach i zasadach komunikacji, a nie na próbie zdefiniowania raz na zawsze ostatecznego, substancjalnego celu. To zmiana paradygmatu.

Musimy pogodzić się z faktem, że w dynamicznym świecie nie istnieje żaden finalny stan równowagi, który można by osiągnąć i bezpiecznie w nim trwać. Istnieje natomiast realna możliwość ustanowienia takich instytucji i zasad dyskursu, które pozwalają na ciągłe poddawanie w wątpliwość własnych, często skostniałych założeń. Kluczowe staje się tutaj otwarcie na głosy płynące z peryferii oraz rzeczywiste włączenie do debaty tych grup, które dotąd traktowano jedynie jako bierne przedmioty ładu gospodarczego. Takie podejście pozwala na reosadzenie gospodarki w świecie przeżywanym, czyli przywrócenie jej bezpośredniego związku z codziennym

doświadczeniem i potrzebami ludzi, nadając sens rynkowi. Dopiero wtedy struktury ekonomiczne przestają być abstrakcyjnymi bytami, a zaczynają służyć wspólnocie. To kwestia przetrwania.

W tym kontekście perspektywa Camerona Gordona, który akcentuje limit wiedzy jako fundament historii gospodarczej, oraz prof. Elżbiety Mączyńskiej, punktującej siłę nierówności, nabiera szczególnego znaczenia. Ich diagnozy nie są wyrazem pesymizmu, lecz głębokiego realizmu, który odrzuca technokratyczną pychę na rzecz rzetelnej analizy ograniczeń. Przyszłość nie jest bowiem zdeterminowana przez algorytmy czy sztywne modele ekonomiczne, lecz przez naszą zdolność do cywilizowanego organizowania sporów. Chodzi o to, aby w przestrzeni publicznej lepszy argument miał szansę zwyciężyć dzięki swojej sile merytorycznej, a nie dzięki pozycji społecznej czy kapitałowi osoby, która go formułuje. Jest to fundament nowej, etycznej merytokracji, czyli systemu selekcji decyzji opartego na rzeczywistej kompetencji i dialogu, co pozwala na budowę trwałego zaufania. Bez niego system upada.

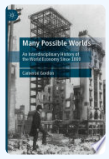
Dla globalnego biznesu oznacza to radykalną redefinicję źródeł przewagi konkurencyjnej, która przestaje wynikać z posiadania najtańszej siły roboczej czy największych budżetów lobbingowych. Prawdziwa odporność organizacji będzie w przyszłości zależeć od jej zdolności do uczestnictwa w wielostronnym dyskursie i włączania w procesy decyzyjne szerokiego spektrum interesariuszy. Przedsiębiorstwo, które potrafi usłyszeć głos pracowników, społeczności lokalnych, a nawet przyszłych pokoleń, zyskuje unikalną perspektywę, której nie dostarczy żaden, nawet najbardziej zaawansowany algorytm. Takie podejście pozwala uniknąć wykorzenienia, czyli postrzegania korporacji jako bytu oderwanego od kontekstu społecznego i ekologicznego, co prowadzi do kryzysów. Włączenie do tego dialogu elementów ekosystemów naturalnych czyni organizację nie tylko bardziej etyczną, ale przede wszystkim zdolną do przetrwania w niepewnym otoczeniu.

Niniejszy traktat nie obiecuje nam utopijnego świata wolnego od kryzysów, błędów czy kaprysów ślepego losu, gdyż byłoby to sprzeczne z naturą rzeczywistości. Sugeruje on jednak, że możliwa jest taka rekonfiguracja naszych instytucji, w której limit wiedzy przestaje być powodem do desperacji, a staje się źródłem pokory. Kiedy porzucimy urzeczowienie struktur świadomości, czyli traktowanie zmiennych procesów społecznych jako stałych i niezmiennych praw natury, otworzy się przed nami przestrzeń do autentycznego słuchania innych. Właśnie w tej gotowości do dialogu i uznaniu własnej niekompletności kryje się największa szansa na budowę ładu, który będzie jednocześnie racjonalny i ludzki. Ostatecznie to nie technologia, lecz nasza zdolność do współdziałania w warunkach niepewności określi kształt nadchodzącej epoki. Czas zacząć słuchać.

> Gospodarka, która przestała rozumieć własne fundamenty, przypomina statek z autopilotem, który zapomniał o istnieniu oceanu. Czy jesteśmy w stanie zaakceptować,

> że największym osiągnięciem nowoczesności nie będzie pełne opanowanie chaosu, lecz odwaga, by przyznać się do jego nieusuwalności? Pytanie o przyszłość nie dotyczy zatem tego, jak lepiej zarządzać niepewnością, ale tego, czy potrafimy wreszcie przestać ją traktować jak błąd systemu.

Inspiracje

[1] 

"Many possible worlds" Cameron Gordon

2023 | Springer | ISBN: 978-981-19-9281-0

Cameron Gordon jest badaczem akademickim i autorem znanym ze swojej pracy w dziedzinie ekonomii, szczególnie w dziedzinie ekonomii transportu, polityki publicznej i interdyscyplinarnej historii gospodarczej. Jest związany z Australijskim Uniwersytetem Narodowym. Jego zainteresowania badawcze obejmują aktywne podróże, ekonomiczną ocenę wpływu transportu na zdrowie oraz analizę kosztów i korzyści. Wniósł istotny wkład w literaturę dotyczącą infrastruktury i świadczenia usług publicznych. W 2023 roku opublikował „Many Possible Worlds: An Interdisciplinary History of the World Economy Since 1800", obszerną pracę analizującą zmiany gospodarcze z wielu perspektyw, w tym socjologii, nauk politycznych i nauk o środowisku. Jego kariera naukowa koncentruje się na stosowaniu ram ekonomicznych do złożonych wyzwań społecznych i infrastrukturalnych, wypełniając lukę między teoretycznymi modelami ekonomicznymi a praktycznymi zastosowaniami polityki.

Cameron Gordon *is an academic researcher and author known for his work in economics, particularly in the fields of transportation economics, public policy, and interdisciplinary economic history. He is affiliated with the Australian National University. His research interests include active travel, the economic evaluation of health impacts related to transport, and cost-benefit analysis. He has contributed extensively to the literature on infrastructure and public service provision. In 2023, he published 'Many Possible Worlds: An Interdisciplinary History of the World Economy Since 1800,' a comprehensive work that examines economic change through multiple lenses, including sociology, political science, and environmental science. His academic career has focused on applying economic frameworks to complex social and infrastructure challenges, bridging the gap between theoretical economic models and practical policy applications.*

Australian National University

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"Poland's Transition and Its Future"**

Elżbieta Mączyńska

2009 | Polish Economic Society | ISBN: 9788388700316



[2] **"Social Movements, 1768-2004"**

Charles Tilly

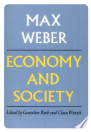
2004 | Routledge | ISBN: 978-1594510434



[3] **"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"**

Max Weber

1905 | Routledge | ISBN: 9781134521883



[4] **"Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology"**

Max Weber

1921 | J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) | ISBN: 9780520028241



[5] **"Cogs and Monsters: What Economics Is, and What It Should Be"**

Diane Coyle

2021 | Princeton University Press | ISBN: 9780691231044



[6] **"GDP: A Brief but Affectionate History"**

Diane Coyle

2014 | Princeton University Press | ISBN: 9780691156798



[7] **"Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World"**

Kevin Kelly

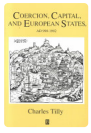
1994 | Basic Books | ISBN: 9780201483406



[8] **"What Technology Wants"**

Kevin Kelly

2010 | Penguin | ISBN: 9781101444467



[9] **"Coercion, Capital, and European States, AD 990-1992"**

Charles Tilly

1992 | Wiley-Blackwell | ISBN: 9781557863683

[10] **"The Dyer's Hand and Other Essays"**

Wystan Hugh Auden

1962 | Random House | ISBN: 978-0394711683

[11] **"The Enchafèd Flood: Or, The Romantic Iconography of the Sea"**

Wystan Hugh Auden

1950 | London, Faber | ISBN: 978-0813915159



[12] **"The Road From Mont Pelerin: The Making of the Neoliberal Thought Collective"**

Philip Mirowski, Dieter Plehwe

2009 | Harvard University Press | ISBN: 9780674088344



[13] **"Ethics in the Gray Area: A Gradualist Theory of Right and Wrong"**

Martin Peterson

2023 | Cambridge University Press | ISBN: 9781009336802



[14] **"The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy"**

Mariana Mazzucato

2018 | Penguin UK | ISBN: 9780241188828

[15] **"The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"**

Shoshana Zuboff

2019 | PublicAffairs | ISBN: 9798507331451



[16] **"Clarity and Confusion in Social Theory: Taking Concepts Seriously"**

Leonidas Tsilipakos

2021 | Routledge | ISBN: 9781317165347



[17] **"The Ethics of Ambiguity"**

Simone de Beauvoir

2015 | Open Road Media

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Crises as impulses for changes in socio-economic systems"

Elżbieta Mączyńska

2022 | MAZOVIA Regional Studies | DOI: 10.21858/msr.se.2022.01

Google Scholar

[2] "Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw"

Elżbieta Mączyńska, M. Malesa

2006 | Ekonomista

Google Scholar

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

Joseph E. Stiglitz

2012 | W. W. Norton & Company

Google Scholar

[4] "Moral Rightness Comes in Degrees"

Martin Peterson

2022 | Journal of the American Philosophical Association

Google Scholar

[5] "Is it time to reboot welfare economics? Overview"

Diane Coyle, Mark Fabian, Eric Beinhocker, Timothy Besley, Margaret Stevens

2023 | Fiscal Studies | DOI: 10.1111/fisc.12335

Google Scholar

[6] "Free Digital Products and Aggregate Economic Measurement"

Diane Coyle, David Nguyen

2023 | Economie et Statistique / Economics and Statistics | DOI: 10.24187/ecostat.2023.539.2096

Google Scholar

[7] "The economics of artificial intelligence: An agenda"

Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb

2019 | University of Chicago Press (NBER)

Google Scholar

[8] "The ethics of algorithms: Mapping the debate"

Brent Daniel Mittelstadt, Patrick Allo, Mariarosaria Taddeo, Sandra Wachter, Luciano Floridi

2016 | Big Data & Society

Google Scholar

[9] "War Making and State Making as Organized Crime"

Charles Tilly

1985 | Bringing the State Back In

Google Scholar

[10] "Action theory, virtue ethics and modern morality"

Pierpaolo Donati

2020 | Philosophy and Social Criticism

Google Scholar

[11] "The Ethics of Control: Managing Uncertainty in Complex Systems"

Elena Rossi

2021 | Journal of Social Theory and Ethics

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: 6cfb8e6b-74ec-43e4-b214-abcd4c95caef