Sprawczość konstytucyjna a godzina drapieżnika: instytucjonalne mechanizmy korekty w obliczu przyspieszenia władzy i technologii

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zjawisko asymetrii temporalnej, czyli różnicy między szybkością podejmowania decyzji przez silnych aktorów a tempem ich rozliczania przez instytucje demokratyczne. Autor definiuje 'godzinę drapieżnika' jako okres niedopasowania struktur prawnych do dynamiki współczesnych technologii i AI. Kluczowym problemem nie jest sama prędkość, lecz arbitraż temporalny władzy, gdzie przewaga wynika z możliwości działania w krótszym cyklu czasowym niż organy kontrolne. Rozwiązaniem ma być optymalizacja instytucjonalna: eliminacja tarcia jałowego (biurokracji) przy zachowaniu tarcia produktywnego, które pełni funkcję ochronną i epistemiczną. Celem jest stworzenie systemu odwracalnej sprawczości, w którym mechanizmy kontrolne są projektowo dostosowane do tempa współczesnych zagrożeń.

The article analyzes the phenomenon of temporal asymmetry, namely the difference between the speed at which powerful actors make decisions and the pace at which they are held accountable by democratic institutions. The author defines the 'predator's hour' as a period of misalignment between legal structures and the dynamics of contemporary technologies and AI. The key problem is not speed itself, but the temporal arbitrage of power, where advantage stems from the ability to operate in a shorter time cycle than oversight bodies. The proposed solution is institutional optimization: eliminating idle friction (bureaucracy) while maintaining productive friction, which serves a protective and epistemic function. The goal is to create a system of reversible agency, in which control mechanisms are designed to match the pace of modern threats.

Artykuł podejmuje problem 'asymetrii temporalnej' we współczesnym zarządzaniu, w której aktorzy określani mianem 'drapieżników' zyskują dominację dzięki zdolności do działania w tempie znacznie szybszym niż reakcja instytucji kontrolnych. Autor stawia tezę, że rozwiązaniem tego kryzysu nie jest naiwne spowalnianie systemów ani bezrefleksyjne przyspieszanie procedur, lecz stworzenie modelu 'sprawczości konstytucyjnej'. Jest to koncepcja nowoczesnych, policentrycznych instytucji, które łączą wysoką sprawność operacyjną i technologiczną kompetencję z rygorystycznymi mechanizmami korygowalności, pluralizmu epistemicznego oraz odwracalności decyzji. Tekst argumentuje, że w dobie AI i dominacji platform cyfrowych, prawdziwa odporność systemowa nie wynika z braku błędów, lecz z minimalizacji czasu między wystąpieniem pomyłki a jej skutecznym naprawieniem. Tym samym autor postuluje 'konstytucjonalizację architektury technicznej', gdzie gwarancje demokratyczne i prawo do sprzeciwu są wpisane bezpośrednio w projekt systemów decyzyjnych, co pozwala oddzielić techniczną możliwość działania od normatywnego uprawnienia do władzy.

SŁOWA KLUCZOWE

sprawczość konstytucyjna | godzina drapieżnika | asymetria temporalna | arbitraż temporalny władzy | odwracalna sprawczość | pluralizm epistemiczny | contestability | policentryczność | tarcie produktywne i jałowe | double-loop learning | regulatory moat | konstytucyjna szybkość | governance AI | arbitralna dominacja

Asymetria temporalna jako projektowy problem instytucji

Po godzinie drapieżnika. Sprawczość konstytucyjna, zdolność korekty i instytucje wobec przyspieszenia władzy

Giuliano da Empoli kreśli obraz świata, w którym tradycyjne instytucje liberalno-demokratyczne tracą zdolność ograniczania aktorów gotowych działać szybciej, bardziej jednostronnie i z pominięciem ograniczeń proceduralnych. W jego narracji dyplomację zastępuje przymus, deliberację – decyzja, a pośrednictwo instytucjonalne – bezpośrednia sprawczość; polityczna

ostrożność ustępuje logice manual override. Nie powinno to jednak prowadzić do wniosku, że prawo, dyplomacja i administracja zostały historycznie przezwyciężone. Bardziej adekwatne jest rozpoznanie rosnącej asymetrii między szybkością wywoływania skutków a tempem ich prawnego, politycznego i społecznego rozliczania.

"Godzina drapieżnika" może być zatem interpretowana jako okres niedopasowania temporalnego pomiędzy nowymi formami sprawczości a instytucjami zaprojektowanymi dla środowiska o mniejszej częstotliwości zmian. Takie ujęcie przesuwa ciężar analizy z psychologii przywódcy na teorię instytucji. Gdyby przewaga aktora wynikała jedynie z jego charakteru, determinacji lub brutalności, odpowiedź musiałaby pozostać personalistyczna.

Jeśli jednak źródłem tej przewagi jest szybszy dostęp do informacji, mniejsza liczba punktów weta, możliwość natychmiastowej implementacji decyzji, globalna infrastruktura techniczna czy niższy koszt inicjowania działania – problem staje się projektowy. Instytucję można bowiem przeorganizować, procedurę przyspieszyć, kompetencje rozłożyć inaczej, a monitoring zautomatyzować. Prawo odwołania można zaprojektować tak, aby nie pozostawało strukturalnie wolniejsze od systemu podejmującego decyzję. Centralnym zagadnieniem nie jest zatem moralna walka między "dobrą procedurą" a "złym drapieżnikiem", lecz relacja między sprawczością, informacją, czasem, odpowiedzialnością i zdolnością korekty.

Douglass North ujmował instytucje jako reguły ograniczające niepewność i porządkujące interakcje. Reguły te nie funkcjonują jednak w próżni technologicznej. Procedura skuteczna w świecie korespondencji papierowej i powolnego cyklu decyzyjnego traci funkcjonalność w dobie komunikacji natychmiastowej, cyberoperacji, platform globalnych i systemów sztucznej inteligencji działających w sekundach. Hartmut Rosa opisywał nowoczesność jako proces społecznego przyspieszenia, Paul Virilio analizował polityczne znaczenie prędkości, a Herbert Simon wskazywał na ograniczoną pojemność poznawczą organizacji. Wspólnie pozwalają oni dostrzec, że władza coraz częściej zależy nie tylko od zasobów materialnych, lecz od różnicy tempa między wykonaniem działania a możliwością jego zakwestionowania.

W poprzednich częściach zjawisko to określono jako arbitraż temporalny władzy. Pojęcie to opisuje sytuację, w której aktor zdobywa przewagę dzięki poruszaniu się w krótszym cyklu czasowym niż podmiot mający go kontrolować. Cyberatak może zostać wykonany znacznie szybciej niż przeprowadzona wiarygodna atrybucja. Zmiana algorytmu platformy może wejść w życie przed zakończeniem postępowania regulacyjnego. Akt wykonawczy potrafi natychmiast zmienić praktykę administracyjną, podczas gdy sąd potrzebuje czasu na rozpoznanie skargi. Dezinformacja rozprzestrzenia się szerzej i szybciej, niż sprostowanie jest w stanie dotrzeć do odbiorców w

pierwszej fazie obiegu informacji. System automatyczny może wygenerować tysiące klasyfikacji w czasie, w którym administracja rozpatrzy zaledwie kilka odwołań.

W takich warunkach przewaga władzy staje się częściowo przewagą zegara. Nie oznacza to jednak, że właściwą odpowiedzią jest bezrefleksyjne przyspieszenie każdej procedury. Niektóre z nich istnieją właśnie po to, by wprowadzać opóźnienie między impulsem a decyzją. Kontrola dowodów, wysłuchanie stron, ocena proporcjonalności i prawo do odwołania wymagają czasu, ponieważ czas pełni tu funkcję epistemiczną i ochronną.

Kluczem jest zatem rozróżnienie pomiędzy tarciem produktywnym a tarciem jałowym. Pierwsze podnosi jakość decyzji i ogranicza arbitralność; drugie jest wynikiem zbędnych sekwencji organizacyjnych, nieczytelnych kompetencji i skostniałych rutyn. Instytucja przyszłości powinna redukować tarcie jałowe bez likwidowania produktywnego. James Reason i współczesna inżynieria bezpieczeństwa dostarczają tu przydatnego modelu: niezawodność złożonego systemu nie wynika z założenia, że pojedynczy komponent jest nieomylny, lecz z istnienia kilku warstw kontroli, których awarie nie powinny nakładać się na siebie. Analogicznie parlament, sąd, administracja zawodowa, media, samorząd, audyt i społeczeństwo obywatelskie nie są zbędnymi powtórzeniami tej samej funkcji, lecz niezależnymi kanałami identyfikowania błędu.

Odwracalna sprawczość jako mechanizm kontroli ryzyka

Problem demokratycznego państwa nie tkwi w samej liczbie hamulców, lecz w jakości ich konstrukcji. System powinien zatrzymywać decyzje ryzykowne i arbitralne, nie blokując przy tym permanentnie działań legalnych i niezbędnych. W tym kontekście kluczowe znaczenie nabiera pojęcie odwracalnej sprawczości. Instytucja musi być zdolna do zdecydowanego działania w warunkach niepewności, projektując jednak swoje interwencje tak, aby skutki ewentualnego błędu można było ograniczyć lub skorygować. Kompetencja nadzwyczajna powinna mieć termin wygaśnięcia, tymczasowa regulacja – mechanizm ewaluacji, system AI – ścieżkę skutecznej ludzkiej weryfikacji, a polityka eksperymentalna – jasno określone kryteria zatrzymania. Logika ta współgra z teorią decyzji pod niepewnością: przy niepełnej wiedzy najwyższą wartość ma zachowanie opcji przyszłego działania i unikanie zbędnych, nieodwracalnych zobowiązań.

Taka perspektywa pozwala inaczej spojrzeć na instytucję stanu wyjątkowego. Carl Schmitt uczynił decyzję o wyjątku centralnym problemem suwerenności, lecz demokratyczny konstytucjonalizm musi zadać do tego pytania kolejne: kto ustala koniec wyjątku, według jakich kryteriów i pod czyją

kontrolą? Dojrzała regulacja nadzwyczajności powinna zatem składać się z trzech elementów: możliwości szybkiego uruchomienia środków adekwatnych do rzeczywistego zagrożenia, niezależnej kontroli ich proporcjonalności oraz automatycznego lub okresowego mechanizmu weryfikacji dalszej konieczności. W przeciwnym razie instrument stworzony dla ochrony normalności może stać się autonomiczną normą działania. Przypadek Salwadoru pokazuje wyraźnie, że problem ten nie daje się rozstrzygnąć prostą alternatywą bezpieczeństwo-wolność. Państwo, które nie potrafi zapewnić fizycznego bezpieczeństwa, ogranicza realną wolność obywateli, nawet jeśli formalnie respektuje rozbudowane gwarancje proceduralne.

Jednocześnie długotrwałe korzystanie z reżimu nadzwyczajnego grozi przekształceniem środka wyjątkowego w zwykłą technikę rządzenia. Z punktu widzenia teorii instytucjonalnej prawdziwym testem skuteczności interwencji wyjątkowej nie jest zatem wyłącznie to, czy obniżyła ona poziom zagrożenia, lecz czy stworzyła warunki umożliwiające powrót do funkcjonowania w ramach normalnego reżimu gwarancji.

Integracja legitymizacji z pluralizmem epistemicznym i korygowalnością

Podobnie należy spojrzeć na konflikt między "partią prawników" a przywódcami, których da Empoli przedstawia jako Borgian. Opozycja ta ma wartość jako typ idealny, lecz nie powinna być przejęta dosłownie. Procedura staje się dysfunkcjonalna, gdy zastępuje cel, dla którego została ustanowiona — co Robert Merton określał mianem goal displacement. Może jednak również pełnić funkcję pamięci instytucjonalnej, przechowując doświadczenie wcześniejszych nadużyć.

Wymóg uzasadnienia istnieje dlatego, że władza może arbitralnie zmieniać decyzje; prawo do odwołania — ponieważ pierwsza instancja może się pomylić; przetarg zaś dlatego, że dysponent środków publicznych może faworyzować wybrane podmioty. Usuwając procedurę, należy zatem pytać nie o liczbę formularzy, lecz o funkcję ochronną każdej konkretnej reguły. Fritz Scharpf i Vivian Schmidt pozwalają ująć ten problem jako relację między input, throughput i output legitimacy. Instytucja potrzebuje mandatu społecznego, rzetelnego procesu oraz zdolności wytwarzania rezultatów. Trwały deficyt któregokolwiek z tych wymiarów osłabia zaufanie. Instytucja poprawna proceduralnie, lecz niewydolna w rozwiązywaniu problemów, traci legitymizację wynikową. Ta bardzo skuteczna, ale działająca w sposób niekontrolowalny, boryka się z problemem legitymizacji proceduralnej. Z kolei instytucja produkująca rezultaty i przestrzegająca procedur, lecz niedopuszczająca obywatela do reprezentacji jego interesów, osłabia legitymizację

wejściową. Odpowiedzią na kryzys nie jest więc wybór jednego źródła prawomocności, lecz ich integracja.

Z tego samego powodu krytyka technokracji nie powinna prowadzić do antyintelektualizmu. Współczesne państwo zależy od wyspecjalizowanej wiedzy w stopniu niemożliwym do uniknięcia. Bez ekspertów nie sposób bezpiecznie zarządzać energetyką, epidemiologią, systemem finansowym, sztuczną inteligencją, cyberbezpieczeństwem, infrastrukturą transportową czy polityką lekową. Problem zaczyna się wtedy, kiedy autorytet epistemiczny zostaje przekształcony w autonomiczną legitymację polityczną. Ekspert może trafniej oceniać prawdopodobieństwo skutku, ale nie zyskuje przez to wyłącznego prawa do decydowania o tym, jakie wartości społeczeństwo ma poświęcić i jak rozdzielić koszty danej polityki. Dlatego przyszłe państwo powinno być równocześnie epistemicznie kompetentne i pluralistyczne. Musi posiadać własną zdolność techniczną, by nie być całkowicie zależnym od wiedzy podmiotów regulowanych, ale powinno także tworzyć kanały dla konkurencyjnych modeli, wiedzy lokalnej i informacji płynącej z doświadczenia obywateli. Hayekowska koncepcja wiedzy rozproszonej i Ostromowska policentryczność spotykają się tutaj mimo różnic w tradycjach intelektualnych.

Obie przypominają, że centrum nie posiada całej informacji niezbędnej do zarządzania złożonym systemem społecznym. Z tej perspektywy szczególnego znaczenia nabiera koncepcja separation of epistemic powers. Podmiot posiadający dane nie powinien być jedynym interpretatorem ich znaczenia. Podmiot projektujący system nie powinien być wyłącznym audytorem jego bezpieczeństwa. Organizacja podejmująca decyzję nie powinna sama w pełni kontrolować trybu rozpoznawania skargi na tę decyzję. W środowisku AI oznacza to potrzebę rozdzielenia — przynajmniej funkcjonalnego — twórcy modelu, podmiotu wdrażającego go w określonym kontekście, audytora oraz organu odpowiedzialnego za rozpatrywanie skutków wobec jednostki. Jest to technologiczne rozwinięcie klasycznej zasady podziału władz: koncentracja funkcji poznawczych i decyzyjnych zwiększa ryzyko arbitralności podobnie jak koncentracja klasycznych funkcji państwowych.

Pojęcie contestability staje się w takim modelu równie ważne jak transparentność. Transparentność odpowiada na pytanie, jakie reguły obowiązują i jak działa system. Wyjaśnialność pomaga zrozumieć przyczynę konkretnego wyniku. Contestability oznacza natomiast realną możliwość doprowadzenia do ponownego zbadania decyzji i jej korekty. System może być całkowicie transparentny, a mimo to dominacyjny, jeśli odbiorca nie posiada możliwości wpływu na rezultat. Z drugiej strony formalne prawo do skargi jest puste, jeśli jednostka nie zna podstaw decyzji albo nie ma dostępu do informacji potrzebnej do wykazania błędu. Przyszły due process powinien zatem obejmować co najmniej poznawalność podstawy decyzji, identyfikowalność odpowiedzialności oraz

skuteczną ścieżkę korekty. Nie chodzi o to, aby każdy obywatel potrafił technicznie zrozumieć pełną architekturę modelu. Chodzi o to, aby system instytucjonalny potrafił przełożyć wynik techniczny na uzasadnienie dostępne dla osoby, której ten wynik dotyczy, i zapewnić kontrolę przez podmiot mający rzeczywistą zdolność jego zmiany.

Ograniczenie arbitralnej dominacji poprzez policentryczną kontrolę i korygowalność systemową

Republikańska koncepcja wolności Philipa Pettita dostarcza tutaj cennej podstawy normatywnej. Wolność nie sprowadza się bowiem wyłącznie do braku faktycznej ingerencji; wymaga przede wszystkim braku arbitralnej dominacji. Jednostka może być pozornie pozostawiona w spokoju, a mimo to trwać w zależności od podmiotu, który posiada niekontrolowaną możliwość wpływania na jej sytuację. W epoce cyfrowej taka zależność wynika nie tylko z prawa państwowego, ale przede wszystkim z kontroli nad infrastrukturą, danymi, rankingami, profilami ryzyka czy systemami automatycznego dostępu. Big Tech staje się przez to problemem konstytucyjnym w sensie funkcjonalnym, mimo że formalnie nie jest państwem.

Platforma potrafi jednocześnie projektować rynek, ustalać warunki uczestnictwa, klasyfikować treści i kontrolować dystrybucję uwagi, dysponując przy tym danymi niezbędnymi do oceny własnego wpływu. Klasyczne prawo konkurencji pozostaje istotne, lecz nie obejmuje całej struktury tej władzy. Stąd rosnąca rola regulacji, które wykraczają poza sam udział w rynku, skupiając się na ryzyku systemowym, interoperacyjności, dostępie do danych, audycie i proceduralnych prawach użytkownika. Nie oznacza to jednak, że państwo powinno przejąć wszystkie funkcje platform – publiczny monopol informacyjny byłby równie problematyczny, co prywatny monopol infrastrukturalny. Ostromowska policentryczność sugeruje raczej system, w którym różni aktorzy pełnią odmienne funkcje kontrolne i żadna pojedyncza instytucja nie posiada monopolu na opis własnego wpływu. Regulator, sąd, badacz, konkurent, użytkownik czy organizacja społeczna powinni mieć zróżnicowane możliwości nadzorowania i kwestionowania systemu. Z tego samego powodu interoperacyjność ma znaczenie nie tylko gospodarcze, ale przede wszystkim polityczne.

Hirschmanowskie exit działa jedynie wtedy, gdy koszt opuszczenia systemu nie jest zaporowy. Jeśli zmiana platformy wiąże się z utratą historii, relacji i sieci kontaktów, formalna możliwość odejścia staje się iluzją w zestawieniu z realną autonomią. Portability, kompatybilność i otwarte standardy mogą zatem pełnić funkcję narzędzi ograniczających dominację, podobnie jak prawo do skargi wzmacnia voice. W obszarze sztucznej inteligencji centralnym problemem pozostaje ponadto proporcja między automatyzacją a kontrolą. Systemy podejmują lub wspierają decyzje z szybkością

i skalą nieporównywalną z ludzkimi możliwościami. Jeżeli możliwość korekty pozostaje wyłącznie indywidualna, powstaje kolejny wymiar temporalnej asymetrii.

Dziesiątki tysięcy błędnych decyzji mogą zostać wygenerowane szybciej, niż instytucja rozpatrzy pierwsze kilkanaście skarg. Dlatego ochrona jednostki musi zostać uzupełniona przez kolektywną contestability: możliwość audytowania klas decyzji, identyfikowania powtarzalnych wzorców błędu i korygowania systemu u źródła. Model ten przypomina logikę inżynierii bezpieczeństwa bardziej niż tradycyjną administrację spraw indywidualnych. Pojedynczy incydent pozostaje ważny, lecz liczba podobnych zdarzeń staje się sygnałem o wadzie systemowej. Skarga jednostki pełni wtedy podwójną funkcję: chroni jej interesy i dostarcza informacji o stanie infrastruktury decyzyjnej. Z tej perspektywy prawo odwołania nie jest tylko gwarancją proceduralną, lecz mechanizmem uczenia się organizacji.

Chris Argyris i Donald Schön rozróżniali single-loop learning oraz double-loop learning. Pierwszy polega na poprawianiu wykonania przy zachowaniu niezmienionego celu; drugi na zdolności zakwestionowania samego celu, reguły lub modelu działania. Wiele współczesnych systemów wykazuje wysoką sprawność jedynie w tym pierwszym rodzaju uczenia.

Konflikt wartości jako mechanizm odporności systemowej

Optymalizują procedury, skracają czas i redukują koszty. Znacznie trudniejsze jest jednak pytanie, czy mierzą i optymalizują właściwą rzecz. Przypadek Lieusaint był przykładem double-loop learning: samorząd nie próbował jedynie sprawniej zarządzać ruchem w narzuconej logice czasu przejazdu, lecz zakwestionował samo założenie, że ta zmienna powinna dominować nad bezpieczeństwem, życiem lokalnym i jakością przestrzeni.

Donella Meadows określała zmianę celu systemu jako jeden z najgłębszych punktów interwencji. Ta intuicja jest kluczowa w kontekście AI, gdyż zaawansowany system może niezwykle efektywnie optymalizować błędnie sformułowaną funkcję celu. Wysoka jakość wykonania nie kompensuje błędu na poziomie założenia. Problem alignment nie jest zatem wyłącznie zagadnieniem technicznym, lecz instytucjonalnym i politycznym: społeczeństwo musi zachować zdolność ustalania, jakie wartości system ma realizować, zamiast ograniczać debatę do kwestii wydajności modelu. Pluralizm wartości Isaiaha Berlina przypomina, że taki cel rzadko daje się zredukować do jednego parametru. Społeczeństwo równocześnie ceni bezpieczeństwo i wolność, innowację i stabilność, efektywność i równość, prywatność i dostępność usług, swobodę przedsiębiorczości i

ochronę słabszych uczestników rynku. Wartości te mogą wchodzić w autentyczne konflikty, których nie rozwiąże odkrycie jednego, obiektywnie najlepszego współczynnika. Polityka i prawo są potrzebne właśnie dlatego, że dobór wag między dobrami jest problemem normatywnym, a nie obliczeniowym. Kenneth Arrow pokazał, że agregacja pluralistycznych preferencji społecznych napotyka bariery logiczne.

Nie oznacza to niemożności demokratycznego wyboru, lecz wskazuje, że nie istnieje neutralna funkcja społecznego dobrobytu, która całkowicie usuwałaby problem polityczny. Technokratyczne marzenie o zastąpieniu sporu społecznego doskonałą optymalizacją natrafia zatem na granicę nie dlatego, że obliczenia są jeszcze niewystarczające, lecz dlatego, że sam konflikt wartości jest konstytutywnym elementem życia zbiorowego.

Habermasowski model racjonalności komunikacyjnej stanowi tu ważne uzupełnienie. Podczas gdy racjonalność instrumentalna pyta, jak najskuteczniej osiągnąć cel, racjonalność komunikacyjna dotyczy pytania, czy reguły i cele można uzasadnić wobec osób, których one dotyczą. Demokratyczna legitymizacja wymaga więc czegoś więcej niż poprawnego wyniku optymalizacji; potrzebuje przestrzeni, w której uczestnicy mogą zakwestionować sam sposób definiowania problemu. Z tego powodu konflikt jest nie tylko kosztem demokracji, ale również jednym z jej mechanizmów poznawczych. Mill widział w swobodzie sporu metodę testowania przekonań, Popper – narzędzie eliminowania błędów, Habermas – warunek dyskursywnego uzasadnienia norm, a współczesna teoria organizacji – źródło uczenia.

System eliminujący niezgodę może sprawiać wrażenie bardziej jednolitego, lecz jednocześnie traci zdolność dostrzegania własnych słabości. Odporna instytucja powinna posiadać chronioną funkcję sprzeciwu. Nie oznacza to, że każdy sprzeciw jest trafny lub że każda grupa veto powinna móc zablokować decyzję. Chodzi o strukturalne zachowanie kanałów, którymi mogą napływać informacje sprzeczne z dominującym modelem centrum. Opozycja parlamentarna, niezależne sądy, media, audyt, whistleblowerzy, konkurencyjne ośrodki badawcze i możliwość składania skarg pełnią w tym ujęciu funkcje podobne do systemów wykrywania anomalii. Ross Ashby sformułował zasadę requisite variety, zgodnie z którą regulator musi posiadać wystarczającą różnorodność, aby kontrolować złożony system. W polityce oznacza to, że instytucja oparta na jednym modelu świata może być mniej odporna niż system, w którym konkurują różne źródła informacji i interpretacji. Zbyt silna centralizacja może przyspieszyć tempo decyzji, ale równocześnie obniżyć jakość informacji docierającej do centrum.

To właśnie stanowi wspólną lekcję płynącą z analiz Mohammeda bin Salmana, Nayiba Bukele i Donalda Trumpa, mimo zasadniczych różnic ustrojowych między Arabią Saudyjską, Salwadorem i Stanami Zjednoczonymi. Nie należy ich traktować jako jednej kategorii politycznej ani

wartościować według wspólnej skali. Można natomiast badać wspólny mechanizm: koncentracja sprawczości zwiększa wagę jakości informacji dochodzącej do centrum oraz znaczenie niezależnych mechanizmów korekty.

Teoria administrative presidency pokazuje ten sam problem w warunkach demokracji konstytucyjnej. Polityczne centrum ma uzasadnione roszczenie do sterowania administracją, ponieważ ponosi demokratyczną odpowiedzialność za program rządu. Zawodowa biurokracja posiada jednak wiedzę, pamięć organizacyjną i funkcję korygującą.

Realna kontrola i odporność systemowa zamiast pozornych procedur

Jeśli system uzyska nadmierną autonomię, może zacząć ograniczać wykonanie legalnego programu. Jeśli zaś zostanie sprowadzony do roli mechanizmu potwierdzania woli centrum, przestanie informować o błędach. Optymalny układ wymaga zatem lojalnego sprzeciwu instytucjonalnego: realizacji zgodnej z prawem decyzji przy jednoczesnym zachowaniu profesjonalnego obowiązku przedstawiania niewygodnych danych i argumentów. W podobny sposób należy projektować nadzór nad AI. Formalne pozostawienie człowieka w pętli nie gwarantuje rzeczywistej kontroli, jeśli brakuje mu czasu, kompetencji, informacji lub organizacyjnego prawa do odrzucenia wyniku. Badania nad automation bias pokazują, że użytkownicy mogą nadmiernie ufać systemowi – zwłaszcza gdy rekomendacja jest przedstawiona autorytatywnie, a organizacja premiuje szybkość. Human oversight staje się rzeczywisty tylko wtedy, gdy człowiek ma praktyczną możliwość odmowy i nie ponosi za nią nieproporcjonalnego kosztu organizacyjnego.

Prowadzi to do istotnej zasady: podmiot powinien odpowiadać przede wszystkim za ten fragment ryzyka, nad którym posiada realną kontrolę. Provider modelu może odpowiadać za projekt, testy i właściwości techniczne; deployer za kontekst wdrożenia, integrację i procedury pracy; organizacja za bodźce, szkolenia i warunki nadzoru, a regulator za minimalne standardy. Rozproszenie odpowiedzialności nie może jednak oznaczać jej zaniku. Ekonomia prawa Calabresiego dostarcza tu kryterium lokowania odpowiedzialności u podmiotu najlepiej zdolnego do ograniczenia danej szkody. W złożonych systemach AI nie istnieje jeden uniwersalny cheapest cost avoider, gdyż różne ryzyka powstają na różnych poziomach stosu technologicznego. Skuteczna regulacja powinna zatem odwzorowywać strukturę kontroli, zamiast szukać jednego podmiotu odpowiedzialnego za całość.

Podobna logika dotyczy odporności bezpieczeństwa. W analizie offence-defence wskazaliśmy, że porównywanie ceny pojedynczej broni ofensywnej z kosztem pojedynczego środka obrony bywa mylące. Znaczenie mają tu chroniona wartość, logistyka, zapasy, systemy wykrywania, zdolności produkcyjne oraz możliwość regeneracji. Analogicznie nie powinno się oceniać instytucji wyłącznie przez pryzmat kosztu jej procedur; należy zestawić go z wartością szkód, którym procedura zapobiega, oraz z wpływem na stabilność całego systemu. Teoria resilience C.S. Hollinga pozwala wyjść poza ideał systemu wolnego od zakłóceń – odporność to zdolność absorpcji wstrząsu, zachowania kluczowych funkcji i późniejszej adaptacji.

Taki sposób myślenia jest szczególnie cenny w polityce cybernetycznej, energetyce, finansach i administracji. Próba całkowitego wyeliminowania każdej awarii bywa nierealistyczna lub nadmiernie kosztowna. Bardziej racjonalne jest projektowanie systemów tak, aby pojedynczy błąd nie prowadził do katastrofy. Nassim Nicholas Taleb trafnie podkreśla tu znaczenie redundancji i niebezpieczeństwo nadmiernej optymalizacji. System pozbawiony rezerw może być efektywny w normalnych warunkach, lecz staje się wyjątkowo kruchy podczas szoku. W administracji, infrastrukturze cyfrowej i systemach AI należy więc odróżniać pozorną nieefektywność redundancji od jej funkcji ubezpieczeniowej.

W dyplomacji ta sama zasada prowadzi do odrzucenia tezy o jej „śmierci". Technologia militarna, cyberoperacje i szybka komunikacja zmieniają sekwencję użycia instrumentów, ale nie eliminują potrzeby interpretowania intencji i negocjowania końca konfliktu. Schelling pokazywał, że przymus i komunikacja są często elementami tej samej gry strategicznej; Fearon analizował problemy informacji i wiarygodnych zobowiązań, a Jervis znaczenie percepcji i spirali bezpieczeństwa. Im krótszy czas reakcji i większa szybkość tworzenia faktów dokonanych, tym ważniejsze stają się kanały redukujące ryzyko błędnej interpretacji.

Współczesna dyplomacja będzie coraz częściej dotyczyć aktorów i infrastruktury wykraczających poza klasyczne relacje między ministerstwami spraw zagranicznych. Bezpieczeństwo kabli, satelitów, chmury, półprzewodników czy modeli AI nadaje prywatnym przedsiębiorstwom znaczenie geopolityczne. Nie jest to koniec dyplomacji, lecz rozszerzenie jej przedmiotu i liczby podmiotów uczestniczących w negocjowaniu bezpieczeństwa.

Podobnego uporządkowania wymaga metafora „eksportu entropii". Jako figura literacka zwraca ona uwagę na przenoszenie kosztów destabilizacji poza własny system, lecz nie jest teorią naukową. Bardziej precyzyjny język dostarczają teoria efektów zewnętrznych, bargaining i strategiczne przerzucanie kosztów. Państwo lub organizacja mogą poprawiać własną pozycję kosztem innego aktora, jednak nie potrzebujemy pojęcia entropii w sensie fizycznym, by ten mechanizm opisać. Myśl Da Empoli jest najbardziej produktywna wtedy, gdy jego figury potraktujemy jako heurystyki,

a następnie poddamy je konceptualnemu demontażowi. Borgia pozwala badać polityczną wartość szybkości i zaskoczenia; Moctezuma – znaczenie asymetrii poznawczej wobec nowej technologii.

„Partia prawników" obrazuje możliwość oderwania proceduralnej poprawności od zdolności wytwarzania rezultatów, „Zamek" – rozproszenie odpowiedzialności i nieprzejrzystość systemu, a „Drapieżnik" – przewagę aktora wykorzystującego lukę między realną możliwością działania a formalnym procesem ustanawiania odpowiedzialności. Wspólnym mianownikiem tych metafor okazuje się asymetria sprawczości, która nie jest tożsama z siłą militarną, bogactwem ani autorytetem politycznym.

Sprawczość konstytucyjna jako synteza szybkości i kontroli

Asymetria ta oznacza zdolność jednego podmiotu do wywołania skutku przy mniejszym koszcie, w krótszym czasie i z mniejszą liczbą ograniczeń niż te, z którymi mierzą się aktorzy próbujący ten skutek zatrzymać lub rozliczyć. Odpowiedzią na tak rozumianą dysproporcję nie powinno być spowalnianie całego systemu, lecz przyspieszenie mechanizmów korekty. Można tu mówić o responsible acceleration: usprawnianiu tempa działania instytucji nie poprzez eliminację zabezpieczeń, lecz przez skracanie czasu między identyfikacją błędu a reakcją, między nową technologią a zdolnością do jej audytu, między skargą a skutecznym rozpoznaniem oraz między pojawieniem się ryzyka a uruchomieniem instrumentu nadzorczego. Wymaga to zmiany konstrukcji administracji. Klasyczna procedura miała charakter przede wszystkim sekwencyjny: decyzja, skarga, kontrola. W systemie opartym na ogromnej liczbie automatycznych operacji kontrola musi działać również równolegle. Monitoring statystyczny, wykrywanie anomalii, okresowe audyty klas decyzji i analiza wzorców skarg powinny uzupełniać indywidualne środki prawne. Jest to przejście od kontroli wyłącznie reaktywnej do kontroli adaptacyjnej.

Organizacja odporna potrzebuje również pamięci. Schön podkreślał znaczenie uczenia się organizacyjnego, a teoria path dependence przypomina, że instytucje przechowują doświadczenie zarówno w normach formalnych, jak i rutynach. Reformator pragnący zwiększyć szybkość działania powinien zatem uważać, aby wraz z usuwaniem struktur nie eliminować wiedzy o przyczynach ich powstania. Każda instytucjonalna redundancja zasługuje na analizę funkcjonalną, zanim zostanie uznana za biurokratyczny nadmiar.

Z tych rozważań wynika szersza teoria sprawczości konstytucyjnej. Oznacza ona zdolność systemu do zmieniania rzeczywistości przy jednoczesnym zachowaniu ograniczeń, które uniemożliwiają

przekształcenie sprawności w arbitralność. Taki system może posiadać silną egzekutywę, nowoczesną administrację i zaawansowane narzędzia cyfrowe, ale zachowuje niezależne źródła informacji, możliwość odwołania, kontrolę sądową, czasową ograniczoność wyjątków oraz jawność reguł odpowiedzialności. Sprawczość konstytucyjna nie jest kompromisem polegającym na dodaniu odrobiny procedury do decyzjonizmu; jest odrębną logiką instytucjonalną. Zakłada ona, że szybkość i kontrola nie muszą być grą o sumie zerowej, jeżeli zabezpieczenia zostaną zaprojektowane w sposób odpowiadający technologicznemu rytmowi działania. Przykładowo: automatyczne rejestrowanie ścieżek decyzyjnych może ułatwiać późniejszy audyt, cyfrowe rejestry mogą zmniejszać koszty kontroli, a standaryzowane procedury eskalacyjne skracać czas reakcji. Algorytmy mogą wykrywać anomalie w masowych decyzjach, zaś sunset clauses automatycznie wygaszać kompetencje bez potrzeby dodatkowej mobilizacji politycznej. Technologia nie musi więc wzmacniać wyłącznie aktorów omijających instytucjonalne ograniczenia – może również zwiększać zdolność instytucji do kontroli. Ten sam rozwój obliczeniowy, który umożliwia masowe profilowanie, może wspierać wykrywanie dyskryminacyjnych wzorców. Automatyzacja może przyspieszać decyzje, ale jednocześnie monitorować ich statystyczną jakość.

Dane mogą służyć nadzorowi nad obywatelem, lecz także rozliczaniu organizacji publicznej. Kierunek polityczny technologii zależy więc od architektury jej zastosowania. Technodeterminizm jest niewystarczający. Langdon Winner słusznie zauważył, że artefakty mogą posiadać polityczne konsekwencje, jednak zależą one od projektu, własności, modelu governance i możliwości zmiany. AI nie posiada jednej, immanentnej natury politycznej. Platforma nie musi prowadzić do jednego ustroju. Centralizacja compute może zwiększać władzę nielicznych podmiotów, ale open-weight models, interoperacyjność i konkurencja mogą działać w przeciwnym kierunku. Państwo może użyć technologii do kontroli społeczeństwa albo do zwiększenia dostępności usług i proceduralnej przejrzystości.

Korekta błędu i legitymizacja jako fundamenty odporności systemowej

Stawką nie jest zatem wybór między człowiekiem a maszyną, lecz podział kompetencji normatywnych. Nawet najbardziej zaawansowany system potrafi analizować alternatywy, przewidywać skutki i proponować kompromisy, jednak decyzja o tym, które wartości zasługują na pierwszeństwo, pozostaje kwestią legitymizacji. Sama zdolność obliczeniowa nie nadaje prawa do ustanawiania celu; w tym kontekście Hume'owskie rozróżnienie pomiędzy "jest" a "powinno" zachowuje pełną aktualność.

Model może obliczyć prawdopodobieństwo określonego zachowania, lecz z tego nie wynika norma określająca, jak instytucja ma potraktować konkretną osobę. Wiedza predykcyjna i decyzja normatywna to dwa różne poziomy rozumowania. Kantowska zasada traktowania człowieka jako celu, a nie wyłącznie środka, wyznacza tutaj normatywny punkt graniczny. Jednostka nie może zostać całkowicie zredukowana do rekordów służących optymalizacji cudzej funkcji celu. Nie chodzi o zakaz statystyki czy profilowania, lecz o wymóg pozostawienia przestrzeni, w której osoba zostanie potraktowana jako konkretny podmiot, zdolny przedstawić własne racje i zakwestionować błędną klasyfikację.

Opór jednostki, widoczny w historii Lieusaint, ma znaczenie głębsze niż tylko retoryczna figura walki z korporacją. Sprawczość obywatelska staje się skuteczna wtedy, gdy doświadczenie jednostkowe przechodzi kolejne etapy instytucjonalizacji: zostaje nazwane problemem publicznym, znajduje reprezentację, uruchamia koalicję, zmienia regułę i pozostawia po sobie mechanizm dostępny dla innych. Taki proces stanowi istotę demokratycznego uczenia się opisywanego przez Johna Deweya. Demokracja nie musi być rozumiana wyłącznie jako metoda okresowego wyłaniania rządu.

Jest ona także systemem zbiorowego eksperymentowania, obserwowania skutków, korygowania błędów i przekształcania doświadczenia w regułę. Najcenniejszą właściwością instytucji nie jest zatem nieomylność, lecz krótki czas trwania błędu oraz zdolność przekształcenia go w trwałą korektę systemu. To kryterium łączy naukę, dobrą administrację i konstytucjonalizm.

Nauka jest produktywna nie dlatego, że naukowcy są wolni od pomyłek, lecz dlatego, że jej procedury umożliwiają krytykę, replikację i zastępowanie błędnych teorii. Demokratyczne państwo prawa działa analogicznie: jego przewaga nie polega na gwarancji poprawności każdej decyzji, lecz na istnieniu instytucjonalnych ścieżek jej korekty. Popperowska zasada omylności staje się przez to jednym z najważniejszych fundamentów polityki wobec technologii. Zamiast pytać, jak stworzyć nieomylną AI, administrację czy władzę wykonawczą, należy pytać, jak ograniczyć społeczną cenę ich pomyłki i jak szybko ją wykryć. To samo dotyczy teorii przywództwa. Machiavelli analizował zdolność działania wobec zmiennej fortuny, lecz nowoczesny konstytucjonalizm musi dodać do virtù zasadę korekty. Sprawność nie może być oceniana jedynie przez moment przełamania oporu. Jej dojrzała forma ujawnia się w zdolności tworzenia ładu trwałego, dostarczającego dobra publiczne bez konieczności ciągłego odnawiania stanu nadzwyczajnego.

Sukces polityki mierzy się nie tylko pierwszym rezultatem, lecz także zdolnością rutynizacji. Weberowska problematyka przejścia od charyzmy do instytucji powraca tu z pełną siłą. Przywódca może uruchomić zmianę, ale trwałość wymaga struktur działających także po ustaniu osobistej

mobilizacji. Można rzec, że prawdziwy test "drapieżnej" sprawczości następuje dopiero po osiągnięciu zwycięstwa.

Konstytucjonalizacja architektury technicznej i governance adaptacyjnego

Czy bezpieczeństwo można utrzymać po przywróceniu normalnej procedury? Czy reorganizacja administracji faktycznie poprawia jej wiedzę i wydajność, czy jedynie zwiększa kontrolę centrum? Czy deregulacja usunęła zbędne bariery, czy może także mechanizmy bezpieczeństwa? Czy wdrożenie AI podniosło jakość decyzji, czy tylko tempo ich podejmowania? Czy monopolizująca platforma po formalnej regulacji pozostała faktycznie contestable? Tak rozumiany test trwałości przenosi analizę z poziomu retoryki skuteczności na empirię instytucjonalną. Wymaga on mierzenia rezultatów, obserwowania kosztów ubocznych i porównywania alternatywnych modeli. Polityka przestaje być wtedy pojedynkiem narracji, a staje się procesem ciągłej oceny zdolności instytucji.

W tym miejscu spotykają się myśli Machiavelliego, Webera, Northa, Ostrom, Poppera, Sena i Meadows. Od pierwszego z nich płynie przypomnienie o konieczności działania w świecie niepewności; od Webera – o profesjonalizacji i legitymizacji władzy. North wskazuje na rolę reguł w redukowaniu niepewności, Ostrom na policentryczność i wiedzę lokalną, a Popper na niezbędność możliwości korekty. Sen podkreśla realną sprawczość człowieka, podczas gdy Meadows zauważa, że najgłębsza reforma systemu dotyczy jego celu i paradygmatu.

Z tej syntezy wyłania się model państwa adaptacyjnego: policentrycznego, epistemicznie pluralistycznego, technologicznie kompetentnego i proceduralnie korygowalnego. Jego sprawność nie wynika z maksymalnej centralizacji ani całkowitej fragmentacji. Centralizacja bywa niezbędna do szybkiej mobilizacji zasobów, natomiast policentryczność służy pozyskiwaniu różnorodnych informacji i ograniczaniu błędów. Dobre governance polega na dynamicznym rozdziale obu tych funkcji.

Przyszły konstytucjonalizm będzie coraz rzadziej ograniczony do tekstu ustawy i formalnego podziału organów. Część jego zasad musi zostać przeniesiona bezpośrednio do infrastruktury cyfrowej. Prawo do odwołania będzie wymagało technicznej ścieżki human review, prawo do uzasadnienia – rejestrowania istotnych przesłanek systemu, a zasada niedyskryminacji – monitorowania rozkładu błędów. Podział funkcji oznaczać będzie separację developera, deployera i

audytora, zaś wolność wyboru – interoperacyjność i możliwość przenoszenia danych. Można określić ten proces jako konstytucjonalizację architektury technicznej.

Nie oznacza to przekształcenia każdego fragmentu kodu w ustawę, lecz projektowanie systemu tak, aby gwarancje proceduralne nie pozostawały jedynie deklaracją zewnętrzną wobec technologii. Jeśli decyzja jest wykonywana przez kod, ochrona musi zostać wpisana w sposób jego funkcjonowania i organizacji. Jednocześnie regulacje nie powinny tworzyć barier tak wysokich, by tylko największe przedsiębiorstwa były zdolne je spełnić. Ryzyko regulatory moat pokazuje, że sama intensywność nadzoru nie gwarantuje konkurencyjności ani pluralizmu. Odpowiedzialność powinna pozostać proporcjonalna do ryzyka, skali i wpływu społecznego systemu. W tym punkcie ponownie ujawnia się znaczenie Arystotelesowskiej phronesis.

Nowoczesne governance nie może zostać sprowadzone do jednej uniwersalnej metryki ani automatycznej maksymalizacji jednego dobra. Wymaga sądu sytuacyjnego, który łączy wiedzę ogólną z kontekstem konkretnego przypadku. Technologia dostarcza coraz doskonalszej techne, ale społeczeństwo nadal potrzebuje roztropności w określaniu, czemu ta technika ma służyć. Nie jest to nostalgia za światem przed algorytmami.

Rozwój technologii zwiększył ludzkie capabilities w skali trudnej do przecenienia. AI może demokratyzować dostęp do wiedzy, ułatwiać pracę osobom o ograniczonych zasobach, wspierać medycynę i administrację. Senowska teoria możliwości dostarcza tu właściwego kryterium: technologia jest społecznie wartościowa o tyle, o ile zwiększa realną zdolność ludzi do prowadzenia życia, które mają powód cenić, i nie odbiera im jednocześnie możliwości wpływania na warunki własnego działania.

Sprawczość konstytucyjna jako synteza szybkości i kontroli

Najbardziej dojrzała odpowiedź na "godzinę drapieżnika" nie polega zatem na powrocie do wolniejszego świata, lecz na zbudowaniu instytucji zdolnych funkcjonować w rzeczywistości przyspieszonej bez porzucenia zasady odpowiedzialności. Prędkość sama w sobie nie jest wrogiem prawa, podobnie jak prawo nie musi być synonimem powolności; wymagają one jednak wspólnego projektu. Wynik tego procesu można określić mianem konstytucyjną szybkością. Jest to zdolność podejmowania decyzji w czasie właściwym dla danego problemu przy zachowaniu adekwatnego poziomu kontroli, odwracalności i możliwości późniejszej oceny. Cyfrowe postępowania, specjalizacja sądów, automatyczne rejestry kontroli, ciągły audyt, mechanizmy decyzji

tymczasowych oraz automatyczne klauzule wygaśnięcia mogą skracać procesy bez eliminowania ich funkcji ochronnych. Najważniejsza lekcja "godziny drapieżnika" dotyczy zatem nie samych drapieżników, lecz projektowania odporności systemów wobec przewagi tych, którzy jako pierwsi wykorzystują niedopasowanie między technologią a instytucją.

Drapieżność można wówczas rozumieć nie jako cechę charakteru, lecz jako pozycję strukturalną. Podmiot staje się "drapieżny", gdy może działać znacznie szybciej i taniej, niż otoczenie jest w stanie zbudować skuteczną kontrolę. To odpersonalizowanie pojęcia jest naukowo konieczne.

Drapieżną przewagę może uzyskać polityk, korporacja, cybergrupa, monopolistyczna platforma albo rozbudowana administracja odporna na zewnętrzną korektę. Również procedura może stać się źródłem dominacji, jeśli przestaje chronić interes publiczny i służy wyłącznie własnej reprodukcji. Problemem jest zatem zarówno arbitralność działania, jak i arbitralność trwałego bezruchu.

Państwo przyszłości potrzebuje zdolności rozpoznawania obu tych patologii. Musi wiedzieć, kiedy procedura chroni wolność, a kiedy produkuje bezczynność; kiedy szybkość jest sprawczością, a kiedy redukuje możliwość kontroli; kiedy centralizacja jest konieczna dla koordynacji, a kiedy niszczy niezależne źródła informacji; kiedy ekspert zwiększa jakość decyzji, a kiedy ekspertyza staje się substytutem społecznego mandatu. Nie istnieje jedna formuła eliminująca wszystkie te napięcia. Najważniejszą cechą instytucji staje się zatem zdolność uczenia się o własnych granicach. Dobra instytucja nie jest systemem, który raz znalazł właściwe reguły, lecz takim, który posiada mechanizm ich okresowego kwestionowania. W nauce podobną funkcję pełni krytyka i replikacja; w polityce – wybory, sądy, jawność, audyt i opozycja; w organizacji – red team, whistleblowing i psychological safety; w systemie algorytmicznym – monitoring, niezależna ewaluacja, testy kontrfaktyczne i analiza skarg. Wszystkie te narzędzia mają wspólną funkcję: uniemożliwić systemowi utożsamienie własnego modelu z rzeczywistością.

To prawdopodobnie najgłębsza lekcja cywilizacyjna wynikająca z całego przedstawionego materiału. Rozwój społeczny nie polegał na tym, że człowiek przestał być omylny, interesowny albo skłonny do dominacji, lecz na tym, że stopniowo tworzył instytucje uwzględniające tę omylność. Konstytucja wynika z nieufności do nieograniczonej władzy, apelacja z nieufności do pojedynczego orzeczenia, peer review z nieufności do pojedynczego badacza, ochrona konsumenta z asymetrii wiedzy, prawo pracy z asymetrii pozycji negocjacyjnej, a współczesne governance AI powstaje z uznania asymetrii pomiędzy jednostką i systemem algorytmicznym. Cywilizacja nie usuwa więc asymetrii; próbuje ją ucywilizować, czyli podporządkować regułom, odpowiedzialności i możliwości korekty.

Najwyższą formą sprawczości nie jest możliwość wykonania wszystkiego, co technicznie dostępne. Jest nią zdolność ustanowienia granicy pomiędzy możliwością a uprawnieniem. Siła fizyczna nie tworzy sama prawa do przemocy, wiedza ekspercka nie tworzy prawa do suwerenności, zwycięstwo wyborcze nie usuwa konstytucyjnych ograniczeń, a statystyczna trafność modelu nie nadaje mu moralnego prawa do nieodwołalnego rozstrzygania o człowieku.

Właśnie tutaj można precyzyjnie zdefiniować niebezpieczeństwo "godziny drapieżnika". Rozpoczyna się ona wtedy, gdy możliwość działania zaczyna być traktowana jako wystarczające uzasadnienie działania: gdy „mogę" zostaje pomylone z „wolno", „działa" z „jest słuszne", „mam mandat" z „nie potrzebuję ograniczeń", a „model trafia częściej" z „człowiek nie potrzebuje odwołania". Dojrzały porządek polityczny oddziela te poziomy. Skuteczność jest kategorią empiryczną, prawomocność – normatywną, a dobra instytucja musi łączyć je bez redukowania jednego do drugiego. Najbardziej adekwatną odpowiedzią na tezę da Empoliego jest zatem koncepcja sprawczości konstytucyjnej: zdolności szybkiego działania połączonej z kontrolą, odwracalnością, pluralizmem epistemicznym, contestability, policentrycznością i odpowiedzialnością za skutki.

Instytucjonalna korygowalność jako nowa forma sprawczości

Propozycja ta nie przywraca świata sprzed platform, AI i globalnego przyspieszenia. Próbuje raczej przenieść fundamentalne osiągnięcie konstytucjonalizmu – ograniczenie arbitralnej władzy – w nowe środowisko technologiczne. Instytucja rozumiana w ten sposób nie powinna być ani maksymalnie scentralizowana, ani całkowicie rozproszona. Potrzebuje centrum zdolnego do mobilizacji zasobów oraz peryferii dostarczających informacje, których to centrum nie posiada. Wymaga obecności ekspertów i obywateli, automatyzacji i ludzkiego nadzoru, stabilnych reguł oraz możliwości ich rewizji. Nie jest to model łatwy ani wolny od napięć. Jego wartość polega właśnie na tym, że nie obiecuje usunięcia konfliktów za pomocą jednej, doskonałej funkcji celu. Demokracja konstytucyjna pozostaje systemem permanentnego korygowania kompromisów w warunkach pluralizmu wartości i niepełnej wiedzy. Jej przewaga nad systemem opartym na niekontrolowanej sprawczości nie musi przejawiać się w szybkości pierwszego ruchu, lecz w zdolności do naprawienia błędu bez rozpadu całości. Jest to szczególnie istotne w obliczu sztucznej inteligencji. AI może radykalnie zwiększyć prędkość i zakres ludzkiego działania, ale tym samym potęguje znaczenie mechanizmów odpowiedzialności. Im większa moc systemu, tym wyższa społeczna wartość jego korygowalności.

Przyszłość nie rozstrzygnie się zatem w prostym konflikcie między człowiekiem a maszyną czy państwem a technologią. Zależeć będzie od jakości instytucji, które połączą ludzką zdolność wyznaczania celów z maszynową sprawnością skalowania środków. Najtrwalszym osiągnięciem cywilizacyjnym człowieka nie jest bowiem sama umiejętność zwiększania mocy, lecz zdolność budowania struktur, które tę moc ograniczają, dystrybuują i poddają krytyce. Ludzkość wielokrotnie tworzyła możliwości wyprzedzające istniejące normy. Broń, druk, industrializacja, radio, energia jądrowa, globalne finanse, internet i platformy cyfrowe sukcesywnie zmieniały skalę sprawstwa, zanim prawo i instytucje zdołały odpowiedzieć na nowe ryzyka.

Nie ma podstaw do założenia, że proces ten zawsze kończy się sukcesem, ale nie ma również powodów do technologicznego fatalizmu. Najbardziej realistyczna postawa jest zarazem najbardziej popperowska: zakłada omylność człowieka, niepełność wiedzy i trwałość konfliktu, lecz nie rezygnuje z możliwości instytucjonalnego uczenia. Z tej perspektywy "godzina drapieżnika" nie musi oznaczać końca świata procedur. Może być momentem, w którym dotychczasowe mechanizmy przestają odpowiadać nowemu rozkładowi siły, prędkości i wiedzy, wymuszając budowę ich kolejnej generacji. Zadaniem nie jest przywrócenie starej równowagi, lecz wytworzenie nowych instrumentów, dzięki którym sprawczość pozostanie możliwa bez utraty kontroli nad władzą. Jeśli istnieje jedna teza zdolna domknąć ten wywód, powinna być nią właśnie ta: najbardziej dojrzała instytucja nie jest tą, która nigdy się nie myli, lecz tą, która potrafi działać w warunkach niepewności, szybko wykrywać własne błędy, umożliwiać ich zakwestionowanie, naprawiać ich skutki i przekształcać doświadczenie w lepszą regułę przyszłego działania.

W takim modelu prawo nie jest przeciwieństwem sprawczości, lecz jej cywilizowaną formą; technologia nie jest zaprzeczeniem człowieka, lecz instrumentem wymagającym politycznie ustanowionego celu; zaś wolność nie oznacza braku wszelkiej władzy, lecz istnienie takiego porządku, w którym żadna skoncentrowana władza – polityczna, gospodarcza, ekspercka ani algorytmiczna – nie uzyskuje trwałego immunitetu przed krytyką, kontrolą i korektą.

> Czy zatem najwyższym osiągnięciem cywilizacyjnym jest nie tyle sama moc kreowania nowych możliwości, co odwaga budowania struktur, które tę moc potrafią skutecznie ograniczyć? Prawdziwy test dla nowoczesnego państwa nie rozegra się w starciu z algorytmem, lecz w pytaniu o to, czy potrafimy stworzyć system, w którym żadna władza – polityczna, ekspercka czy cyfrowa – nie uzyska trwałego immunitetu przed krytyką i korektą. W świecie przyspieszenia najwyższą formą wolności może okazać się nie brak ograniczeń, lecz istnienie porządku, który nie pozwala pomylić technicznego 'mogę' z moralnym 'wolno'.

Inspiracje

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

Giuliano da Empoli (ur. 27 sierpnia 1973) jest włosko-szwajcarskim pisarzem, politologiem i eseistą. Jest wykładowcą w Sciences Po Paris i prezesem-założycielem Volty, mediolańskiego think tanku zajmującego się europejską polityką publiczną. Wcześniej Da Empoli pełnił funkcję wicemera ds. kultury we Florencji (2009–2012) oraz starszego doradcy politycznego premiera Włoch Matteo Renziego (2014–2016). Jego badania i publikacje zgłębiają współczesną komunikację polityczną, dynamikę władzy, propagandę oraz powiązania big data i polityki populistycznej. Zdobył międzynarodową sławę dzięki esejowi Les ingénieurs du chaos (2019), w którym analizuje strategów kampanii cyfrowych i politycznych spin doktorów, a także dzięki debiutanckiej powieści Le Mage du Kremlin (Czarodziej z Kremla, 2022), która otrzymała Grand Prix du roman de l'Académie française i była finalistą Nagrody Goncourtów.

Giuliano da Empoli *(born August 27, 1973) is an Italian-Swiss writer, political scientist, and essayist. He is a lecturer at Sciences Po Paris and the founding chairman of Volta, a Milan-based think tank focusing on European public policy. Previously, Da Empoli served as Deputy Mayor for Culture in Florence (2009–2012) and as a senior political advisor to Italian Prime Minister Matteo Renzi (2014–2016). His research and writing explore modern political communications, power dynamics, propaganda, and the intersection of big data and populist politics. He gained international prominence with his essay Les ingénieurs du chaos (2019), which examines digital campaign strategists and political spin doctors, and his best-selling debut novel Le Mage du Kremlin (The Wizard of the Kremlin, 2022), which received the Grand Prix du roman de l'Académie française and was a finalist for the Prix Goncourt.*

Sciences Po Paris

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



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

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9780521397346



[2] "Resonance"

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



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

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



[4] "The Uncontrollability of the World"

Hartmut Rosa

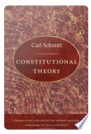
John Wiley & Sons | ISBN: 9781509544165



[5] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

Prentice Hall



[6] "Constitutional theory"

Carl Schmitt

Duke University Press | ISBN: 9780822390589

[7] "Forms of modern imperialism in international law"

Carl Schmitt

[8] "Institutions, Incentives, and Irrigation in Nepal"

Elinor Ostrom



[9] "People and Forests: Communities, Institutions, and Governance"

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262571371

[10] "Nested Externalities and Polycentric Institutions: Must We Wait for Global Solutions to Climate Change Before Taking Actions at Other Scales?"

Elinor Ostrom



[11] "The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind"

Donella Meadows

New York : Universe Books

[12] "The Limits to Growth: The 30-Year Update"

Donella Meadows

[13] "A Synopsis: Limits to Growth: The 30-Year Update"

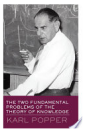
Donella Meadows



[14] "Social Choice and Individual Values"

Kenneth Arrow

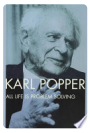
Yale University Press



[15] "The Two Fundamental Problems of the Theory of Knowledge"

Karl Popper

Routledge | ISBN: 9781135626761



[16] "All Life is Problem Solving"

Karl Popper

Routledge | ISBN: 9781135973056

[17] "An introduction to cybernetics"

Ross Ashby

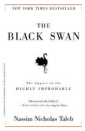
[18] "The Costs of Accidents"

Guido Calabresi

[19] "El futuro del Derecho y Economía. Ensayos para la reflexión y la memoria"

Guido Calabresi

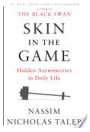
ISBN: 9791387545086



[20] "The Black Swan"

Nassim Nicholas Taleb

National Geographic Books | ISBN: 9780812979183



[21] "Skin in the Game"

Nassim Nicholas Taleb

Random House | ISBN: 9780425284636



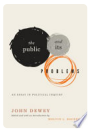
[22] "Antifragile"

Nassim Nicholas Taleb

Random House | ISBN: 9780679645276

[23] **"The strategy of conflict"**

Thomas Schelling



[24] **"The Public and its Problems"**

John Dewey

Penn State Press | ISBN: 9780271055695

[25] **"The rational and social Foundations of music"**

Max Weber

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"**

Douglass C. North

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

Google Scholar

[2] **"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

Google Scholar

[3] **"Institutions"**

Douglass C. North

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

Google Scholar

[4] **"Economic Performance Through Time"**

Douglass C. North

1993 | Revista Universidad EAFIT

Google Scholar

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

Hartmut Rosa

2003 | Constellations | DOI: 10.1111/1467-8675.00309

Google Scholar

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

Hartmut Rosa, William E. Scheuerman

2009

Google Scholar

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

Hartmut Rosa

1995 | Radical philosophy

Google Scholar

[8] **"Modernity, Nationalism, and the “Promise of Omnipotence”. A Conversation with Hartmut Rosa"**

Hartmut Rosa, Darío Montero

2021 | Pléyade (Santiago) | DOI: 10.4067/s0719-36962021000100175

Google Scholar

[9] **"Speed and politics : an essay on dromology"**

Paul Virilio

1986 | Medical Entomology and Zoology

Google Scholar

[10] **"Speed and Politics"**

Paul Virilio, Marc Polizzotti

1986 | Medical Entomology and Zoology

Google Scholar

[11] **"Desert Screen: War at the Speed of Light"**

Paul Virilio, M. Degener

2002 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Google Scholar

[12] **"Speed and Information: Cyberspace Alarm!"**

Paul Virilio

1995 | Ctheory

Google Scholar

[13] "Human Problem Solving."

Nick Axten, Allen Newell, Herbert A. Simon

1973 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2063712

Google Scholar

[14] "The Architecture of Complexity"

Herbert A. Simon

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

Google Scholar

[15] "Errors, outcomes and circumventions: A reply to Dougherty"

James Reason

1994 | Reliability Engineering & System Safety | DOI: 10.1016/0951-8320(94)90127-9

Google Scholar

[16] "Modelling the basic error tendencies of human operators"

James Reason

1988 | Reliability Engineering & System Safety | DOI: 10.1016/0951-8320(88)90071-3

Google Scholar

[17] "Constitutional Theory"

Carl Schmitt

2008 | Duke University Press eBooks | DOI: 10.1215/9780822390589

Google Scholar

[18] "Legality and Legitimacy"

Carl Schmitt

2004 | Duke University Press eBooks | DOI: 10.1215/9780822385769

Google Scholar

[19] "Gesetz und Urteil : eine Untersuchung zum Problem der Rechtspraxis"

Carl Schmitt

1912 | Otto Liebmann eBooks

Google Scholar

[20] "THE EXCEPTION AND CONSTITUTIONAL POLITICS"

Carl Schmitt

2008 | Democracy and the Politics of the Extraordinary | DOI: 10.1017/cbo9780511755842.006

Google Scholar

[21] "An Interview with Robert K. Merton"

Caroline Hodges Persell, Robert K. Merton

1984 | Teaching Sociology | DOI: 10.2307/1317796

Google Scholar

[22] "An Interview with Nobel Laureate Robert C. Merton"

Mark P. Kritzman, Robert C. Merton

2018 | Financial Analysts Journal | DOI: 10.2469/faj.v74.n1.10

Google Scholar

[23] "The Fatal Conceit: The Errors of Socialism"

Garrett Hardin, Friedrich August von Hayek

1989 | Population and Development Review | DOI: 10.2307/1972446

Google Scholar

[24] "'Economics and Knowledge' (1936), Individualism and Economic Order (London: Routledge, 1949), pp. 33-56. Copyright © Taylor and Francis, reproduced with permission."

Friedrich A. von Hayek

2024 | The Foundations of Price Theory Vol 6 | DOI: 10.4324/9781003547969-13

Google Scholar

[25] "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"

Barry C. Field, Elinor Ostrom B

1992 | Land Economics | DOI: 10.2307/3146384

Google Scholar

[26] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom B

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

Google Scholar

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

Elinor Ostrom B

2010 | Transnational Corporation Review | DOI: 10.1080/19186444.2010.11658229

Google Scholar

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

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

2020

Google Scholar

[29] **"Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"**

Donald A. Schön

1987

Google Scholar

[30] **"Educando o profissional reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem"**

Donald A. Schön

2000

Google Scholar

[31] **"Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. The Jossey-Bass Higher Education Series."**

Donald A. Schön

1987

Google Scholar

[32] **"Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy"**

Donald A. Schön

1993 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139173865.011

Google Scholar

[33] **"The Incompatibility of Values"**

Sir Isaiah Berlin

2019 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429051692-10

Google Scholar

[34] **"Rationality of Value Judgments"**

Sir Isaiah Berlin

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315128023-19

Google Scholar

[35] "Pluralism and Liberalism"

Isaiah Berlin, Bernard Williams

2014 | Concepts and Categories | DOI: 10.1515/9781400848102-019

Google Scholar

[36] "Social Choice and Individual Values."

G. L. S. Shackle, Kenneth Joseph Arrow

1951 | Economica | DOI: 10.2307/2549613

Google Scholar

[37] "Essays in the Theory of Risk-Bearing."

Nils H. Hakansson, Kenneth Joseph Arrow

1972 | The Journal of Finance | DOI: 10.2307/2978877

Google Scholar

[38] "Connectance of Large Dynamic (Cybernetic) Systems: Critical Values for Stability"

MARK R. GARDNER, W. Ross Ashby

1970 | Nature | DOI: 10.1038/228784a0

Google Scholar

[39] "Design for an Intelligence-Amplifier"

W. Ross Ashby

1956 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400882618-011

Google Scholar

[40] "Some Thoughts on Risk Distribution and the Law of Torts"

Guido Calabresi

1961 | The Yale Law Journal | DOI: 10.2307/794261

Google Scholar

[41] "Resilience and Stability of Ecological Systems"

Crawford S. Holling

1973 | Annual Review of Ecology and Systematics | DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245

Google Scholar

[42] "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems"

Brian Walker, Crawford S. Holling, Stephen R. Carpenter, Ann P. Kinzig

2004 | Ecology and Society | DOI: 10.5751/es-00650-090205

Google Scholar

[43] **"Regime Shifts, Resilience, and Biodiversity in Ecosystem Management"**

Carl Folke, Steve R. Carpenter, Brian Walker, Marten Scheffer, Thomas Elmqvist, Crawford S. Holling

2004 | Annual Review of Ecology Evolution and Systematics | DOI: 10.1146/annurev.ecolsys.35.021103.105711

Google Scholar

[44] **"Adaptive Environmental Assessment and Management"**

Crawford S. Holling

1980 | Forest Science | DOI: 10.1093/forestscience/26.3.435

Google Scholar

[45] **"Tail risk of contagious diseases"**

Pasquale Cirillo, Nassim Nicholas Taleb

2020 | Nature Physics | DOI: 10.1038/s41567-020-0921-x

Google Scholar

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

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

2009 | Harvard business review

Google Scholar

[47] **"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

Google Scholar

[48] **"Silent Risk: Lectures on Probability, Vol.1"**

Nassim Nicholas Taleb

2014 | DOI: 10.2139/ssrn.2392310

Google Scholar

[49] **"The Strategy of Conflict"**

Thomas C. Schelling

1960

Google Scholar

[50] "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

Google Scholar

[51] "Rationally Coping with Lapses from Rationality"

Thomas C. Schelling

1998 | Game Theory, Experience, Rationality | DOI: 10.1007/978-94-017-1654-3_4

Google Scholar

[52] "Ideas and Foreign Policy: Beliefs, Institutions, and Political Change by Judith Goldstein, Robert Keohane"

Robert L. Jervis

1994 | Political Science Quarterly | DOI: 10.2307/2152540

Google Scholar

[53] "Autonomous Technology: Technics-out-of-Control as a Theme in Political Thought"

Stanley R. Carpenter, Langdon Winner

1978 | Technology and Culture | DOI: 10.2307/3103332

Google Scholar

[54] "Technologies as Forms of Life"

Langdon Winner

1983 | Boston studies in the philosophy of science | DOI: 10.1007/978-94-017-1458-7_10

Google Scholar

[55] "Social Dimensions of Engineering Design: Observations from Mudd Design Workshop III"

Clive L. Dym, John W. Wesner, Langdon Winner

2003 | Journal of Engineering Education | DOI: 10.1002/j.2168-9830.2003.tb00746.x

Google Scholar

[56] "Design and Political Artifacts"

Langdon Winner

2017

Google Scholar

[57] "Leading With Wisdom"

Shashi Kant, Metasebia Adula, Sofi Badi

2025 | Advances in Human Resources Management and Organizational Development | DOI: 10.4018/979-8-3693-8457-2.ch013

Google Scholar

[58] "Max Weber on Charisma and Institution Building. Selected Papers."

Gertrud Neuwirth, Max Weber, S. N. Eisenstadt

1969 | Social Forces | DOI: 10.2307/2575481

Google Scholar

[59] "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory"

Amartya Kumar Sen

1977 | Philosophy &amp Public Affairs

Google Scholar

[60] "Well-Being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984"

Amartya Kumar Sen

1985 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2026184

Google Scholar

[61] "Freedom, Agency and Well-Being"

Amartya Sen

1995 | Inequality Reexamined | DOI: 10.1093/0198289286.003.0005

Google Scholar

[62] "Well-Being, Agency and Freedom the Dewey Lectures 1984 *"

Amartya Sen

2017 | Justice and the Capabilities Approach | DOI: 10.4324/9781315251240-1

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

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

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

2014

Google Scholar

[64] **"Open Source Architecture"**

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

2015

Google Scholar

[65] **"L'heure des prédateurs"**

Giuliano da Empoli

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

Google Scholar

[66] **"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

Google Scholar

[67] **"Riyad, novembre 2024"**

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

[68] **"Chicago, novembre 2017"**

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

[69] **"Florence, mars 2012"**

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

[70] **"Présentation"**

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

[71] "Montréal, septembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

[72] "Berlin, décembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Google Scholar

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: c4b55222-a51a-49e6-a00c-0585299ba83e