Wiek oburzenia: przywództwo umiarkowane w dobie lęku i AI

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje fenomen „Wieku Oburzenia” zdefiniowany przez Karthika Ramannę, który wykracza poza zwykły kryzys zaufania, stając się trwałą transformacją społeczną. W dobie gwałtownego rozwoju sztucznej inteligencji, kryzysu klimatycznego i rosnących nierówności ekonomicznych, tradycyjne, heroiczne modele przywództwa zawodzą. Tekst przybliża koncepcję przywództwa umiarkowanego, które zamiast doraźnych działań PR, stawia na systemowe zarządzanie lękiem i konfliktami. Wykorzystując Ogólny Model Agresji (GAM) oraz analizę procesów „innienia”, autor wskazuje drogę do odbudowy legitymizacji instytucji. To kluczowa lektura dla liderów pragnących zrozumieć mechanizmy polaryzacji rynku pracy i odzyskać zaufanie społeczne poprzez procedury umiaru i empatię w świecie zdominowanym przez automatyzację i hermeneutykę podejrzeń.

This article examines the phenomenon of the "Age of Outrage," as defined by Karthik Ramanna, which transcends a simple crisis of trust and becomes a lasting social transformation. In an era of rapid advances in artificial intelligence, the climate crisis, and growing economic inequality, traditional, heroic models of leadership are failing. The text introduces the concept of moderate leadership, which, instead of ad hoc PR measures, emphasizes systemic management of fear and conflict. Using the General Aggression Model (GAM) and an analysis of "othering" processes, the author points the way to rebuilding institutional legitimacy. This is crucial reading for leaders seeking to understand the mechanisms of labor market polarization and regain public trust through procedures of moderation and empathy in a world dominated by automation and the hermeneutics of suspicion.

Artykuł analizuje zjawisko "Wieku Oburzenia", definiując je jako trwałą konfigurację społeczną, w której lęk o przyszłość, poczucie niesprawiedliwości i przekonanie o winie "Innego" wzajemnie się napędzają, prowadząc do polaryzacji i delegitymizacji instytucji.

Karthik Ramanna identyfikuje trzy kluczowe siły napędowe tego zjawiska: utratę nadziei na poprawę sytuacji, poczucie ustawionych reguł gry oraz przekonanie o istnieniu uprzywilejowanej, obcej grupy. W tym kontekście tradycyjny, heroiczny model przywództwa okazuje się niewystarczający. Autor proponuje przesunięcie paradygmatu w kierunku "umiarkowanego przywództwa", które koncentruje się na tworzeniu procedur i przestrzeni do zarządzania konfliktami bez iluzji ostatecznego pojednania. Artykuł bada również, jak sztuczna inteligencja wzmacnia te negatywne tendencje, stając się katalizatorem nowych form oburzenia. Kluczowe staje się uznanie asymetrii zdolności i gotowość do rezygnacji z części krótkoterminowych zysków na rzecz długoterminowej stabilności społecznej.

SŁOWA KLUCZOWE

Wiek oburzenia | przywództwo umiarkowane | Karthik Ramanna | automatyzacja pracy | polaryzacja rynku pracy | Ogólny Model Agresji (GAM) | lęk o przyszłość | hermeneutyka podejrzeń | model heroiczny | kryzys klimatyczny | proces innienia | delegitymizacja instytucji | skrypty behawioralne | sztuczna inteligencja | nierówności ekonomiczne

Wiek oburzenia: systemowy kryzys zaufania społecznego

Jeżeli spróbujemy uchwycić istotę tego, co Karthik Ramanna nazywa „Wiekiem Oburzenia”, wykraczając poza ramy kolejnego modnego hasła z dziedziny zarządzania, szybko dostrzeżemy, że nie mamy do czynienia z przejściowym kryzysem zaufania. Obserwujemy bowiem strukturalną transformację warunków, w jakich w ogóle możliwe jest działanie ukierunkowane na wzajemne zrozumienie w przestrzeni społecznej. Nie są to już incydentalne wybuchy gniewu, które można zneutralizować doraźnymi działaniami public relations, lecz trwała konfiguracja, w której strach o przyszłość, głębokie poczucie niesprawiedliwości oraz przekonanie o winie wrogiego „Innego” tworzą zamknięty, samonapędzający się układ, wzmacniający agresję, polaryzację i postępującą delegitymizację instytucji.

Ramanna, czerpiąc jednocześnie z empirycznych badań nad nierównościami, psychologii agresji oraz studiów nad zarządzaniem, rekonstruuje ten układ jako swoistą „idealną burzę". W jej centrum znajduje się zbieg trzech potężnych sił: coraz więcej osób traci nadzieję na poprawę własnej sytuacji; rośnie w nich poczucie, że reguły gry zostały ustawione przeciwko nim; na to wszystko zaś nakłada się dojmujące wrażenie istnienia uprzywilejowanej, obcej grupy – czy to globalistów, elit kulturowych, czy migrantów – faworyzowanej przez system kosztem „zwykłych ludzi".

W ten sposób powstaje toksyczne środowisko, w którym każda wypowiedź lidera i każda próba wyjaśnienia złożonego problemu zostaje natychmiast wciągnięta w pole grawitacyjne podejrzeń. Nie jest już postrzegana jako krok w stronę zrozumienia, lecz jako kolejny dowód manipulacji. To właśnie w tym kontekście klasyczny, heroiczny model przywództwa, operujący mitem założycielskim, szlachetnym kłamstwem i retoryczną syntezą sprzeczności, ostatecznie się wyczerpuje. Nie dzieje się tak dlatego, że ludzie przestali wierzyć w wielkie narracje, lecz dlatego, że techniczna i kulturowa infrastruktura późnej nowoczesności sprawia, iż ich pęknięcia stają się natychmiast widoczne, policzalne i porównywalne.

W takim świecie żaden przywódca nie może już liczyć na komfort istnienia „milczącej większości", która nie posiadałaby danych, by skonfrontować jego mit z twardą strukturą faktów. Wręcz przeciwnie, każdy wskaźnik nierówności, każda mapa skutków zmian klimatycznych, każda informacja o wynagrodzeniach zarządu jest natychmiast włączana do oddolnej, często gniewnej hermeneutyki podejrzeń. Na tym właśnie tle Ramanna proponuje fundamentalne przesunięcie paradygmatu: od heroicznego lidera, który narzuca jedną, spajającą narrację, do przywództwa opartego na umiarze, którego zadaniem staje się tworzenie procedur i przestrzeni, gdzie konflikt może być zarządzany bez iluzji ostatecznego pojednania.

Technologia i status: trzy wektory lęku o przyszłość

Jeśli potraktujemy lęk o przyszłość nie jako subiektywne odczucie, lecz jako obiektywną cechę naszej współczesnej kondycji, szybko dostrzeżemy jego źródła w trzech potężnych, nakładających się na siebie siłach: technologicznej, klimatycznej i demograficznej. Każda z nich z osobna byłaby wystarczającym powodem do niepokoju, lecz ich splot tworzy wrażenie, że horyzont międzypokoleniowego bezpieczeństwa uległ gwałtownemu skróceniu.

W wymiarze technologicznym kluczowa staje się wędrówka automatyzacji w górę łańcucha wartości poznawczej. Przez dekady podtrzymywano kojącą narrację, że postęp techniczny eliminuje jedynie zadania rutynowe, pozostawiając nietkniętą godność pracy umysłowej. Dziś jednak staje się

oczywiste, że systemy sztucznej inteligencji nie tylko zastępują operatorów w halach produkcyjnych, lecz wkraczają w domeny uznawane dotąd za bastiony „klasy kreatywnej”: doradztwo podatkowe, analizę prawną, dziennikarstwo, a nawet wybrane segmenty medycyny.

Model londyńskiego taksówkarza, który latami internalizował niezwykle złożoną mapę mentalną miasta, zostaje zdegradowany do roli wymiennego elementu w logistycznej maszynerii, obsługującego aplikację. Podobny los czeka księgowego, którego wiedzę o systemie podatkowym zakodowano w oprogramowaniu, czy pracownika infolinii, zastąpionego przez zaawansowany system dialogowy. Zjawisko opisywane w ekonomii jako polaryzacja rynku pracy, czyli proces zanikania zawodów o średnich kwalifikacjach na rzecz nisko płatnych usług i wąskiej, wysoko opłacanej elity, ulega przez to radykalnemu wzmocnieniu. Nawet pozycje z najwyższych decyli drabiny umiejętności poznawczych przestają być gwarantem spokojnej przyszłości.

W wymiarze klimatycznym lęk przestaje dotyczyć abstrakcyjnych scenariuszy, a zaczyna odnosić się do samej materialnej przewidywalności środowiska. Rosnące temperatury, ekstremalne zjawiska pogodowe i postępująca erozja linii brzegowych sprawiają, że fundamentalne założenia państwa dobrobytu – takie jak stabilność miejsca zamieszkania, lokalne modele produkcji żywności czy ciągłość infrastruktury – tracą na wiarygodności. Z perspektywy ekonomisty oznacza to niepewność co do trwałości strumieni dochodów; dla prawnika rodzi pytania o zakres odpowiedzialności państwa wobec uchodźców klimatycznych; dla antropologa zaś zwiastuje erozję lokalnych form życia i zbiorowej pamięci.

Wreszcie, w wymiarze demograficznym i geopolitycznym, świat wkracza w epokę masowych migracji z regionów dotkniętych zarówno ubóstwem, jak i skutkami zmian klimatu. Kierują się one ku krajom, które – jak Stany Zjednoczone czy państwa europejskie – swoją tożsamość budowały dotąd na fundamencie selektywnej inkluzji. Tutaj lęk o przyszłość przybiera dwoistą postać: na globalnym Południu jest to strach przed nieuchronną koniecznością wędrówki i utratą korzeni, podczas gdy na Północy manifestuje się jako obawa przed utratą kulturowej i ekonomicznej kontroli.

AI polaryzuje rynek pracy i niszczy klasę średnią

Strach o przyszłość byłby znośny, gdyby towarzyszyło mu poczucie, że ryzyko rozkładane jest w sposób choćby minimalnie sprawiedliwy. Problem polega na tym, że wielu obywateli ma uzasadnione wrażenie, iż gra została ustawiona, co trafnie pokazują analizy nierówności majątkowych i dochodowych prowadzone od lat osiemdziesiątych. Ramanna odwołuje się tu do intuicji zbliżonych do tych, które spopularyzował Thomas Piketty: w liberalnym otoczeniu

ekonomicznym strumienie dochodów z kapitału rosną systemowo szybciej niż dochody z pracy. W konsekwencji majątek kumuluje się w rękach nielicznych, podczas gdy płace realne znaczącej części populacji doświadczają stagnacji lub wręcz spadają.

Ta strukturalna niesprawiedliwość ma wymiar nie tylko ekonomiczny, lecz również egzystencjalny. Dla osób, które znajdują się w dolnej części rozkładu umiejętności poznawczych, stagnacja płac oznacza nie tylko mniejszą siłę nabywczą, lecz także degradację symbolicznego statusu ich kapitału ludzkiego. Jeśli przez dekady powtarzano, że ciężka praca i podstawowe kompetencje wystarczą do zapewnienia godnego życia, a następnie okazało się, że bez dyplomu wyższej uczelni realne zarobki spadają, nie powinno dziwić rodzące się z tego poczucie fundamentalnego oszustwa. Uderzającym wskaźnikiem tej degradacji jest rosnąca przepaść w oczekiwanej długości życia między grupami o różnym poziomie wykształcenia, która zaczyna przyćmiewać klasyczne podziały rasowe w tym zakresie.

Poczucie niesprawiedliwości zostaje dodatkowo wzmocnione przez globalizację pracy. Miejsca pracy najbardziej narażone na offshoring, czyli przenoszenie działalności za granicę w poszukiwaniu niższych kosztów, okazały się dokładnie tymi, które zajmowały grupy już wcześniej marginalizowane przez przemiany gospodarcze. Tam, gdzie globalne łańcuchy wartości pozwalają przenosić produkcję i usługi do tańszych jurysdykcji, lokalni pracownicy mają wrażenie, że są wymienialni niczym moduły w globalnym systemie logistycznym. Kiedy do tego dochodzi automatyzacja zadań umysłowych, pojawia się poczucie, że całe kategorie kapitału ludzkiego tracą swoją rynkową i społeczną wartość.

Z perspektywy prawno-politycznej ten stan rzeczy można opisać jako erozję niepisanej umowy społecznej. Przez większą część powojennej historii Zachodu istniało domyślne założenie, że państwo liberalno-demokratyczne, choć niedoskonałe, dąży do tego, by wzrost gospodarczy w pewnym stopniu „unosił wszystkie łodzie". Jeżeli jednak dane empiryczne uprawdopodabniają tezę, że część łodzi została świadomie pozostawiona na mieliźnie, roszczenia instytucji do normatywnej słuszności przestają być oczywiste. Zamiast „zaufania domyślnego" pojawia się „zaufanie warunkowe", przyznawane wybiórczo i oparte nie na szacunku dla procedur, lecz na kalkulacji konkretnych korzyści.

Antropologicznie można to ująć jako przerwanie ciągłości między oficjalną narracją nowoczesności – obietnicą rosnącego dobrobytu i mobilności społecznej – a realnym doświadczeniem grup, które widzą, że ich dzieci będą żyły gorzej niż one same. W takim kontekście przywoływanie abstrakcyjnych wskaźników wzrostu PKB staje się nie tylko nieskuteczne, ale wręcz obraźliwe, ponieważ zostaje zinterpretowane jako cyniczna próba zamaskowania odczuwanej krzywdy.

W tym miejscu uruchamia się szczególnie niebezpieczne sprzężenie zwrotne: poczucie niesprawiedliwości wzmacnia podatność na narracje wskazujące na „wrogiego Innego" jako sprawcę problemów. Jeśli bowiem system jest postrzegany jako strukturalnie nieucz

Raw deal: poczucie krzywdy niszczy umowę społeczną

W trzecim elemencie „idealnej burzy" – przekonaniu, że za kryzysy odpowiada wroga, obca grupa – odsłania się jedno z najbardziej ponurych dziedzictw nowoczesnej polityki tożsamościowej. Mechanizm ten nie jest bynajmniej nowy; narracje tłumaczące kryzysy ekonomiczne, militarne czy kulturowe poprzez wskazanie kozła ofiarnego towarzyszą ludzkości od wieków. Nowością jest natomiast zdolność cyfrowej infrastruktury mediów społecznościowych do masowej, niemal natychmiastowej produkcji i wzmacniania tożsamości opartych na innieniu, czyli procesie definiowania własnej grupy poprzez demonizowanie Innego.

Ramanna trafnie zauważa, że platformy technologiczne, umożliwiając błyskawiczne tworzenie wspólnot wokół wąskich identyfikatorów – rasy, religii, orientacji seksualnej, a nawet teorii spiskowych – jednocześnie drastycznie obniżają koszt wyrażania skrajnych opinii. Anonimowość, brak konieczności konfrontacji twarzą w twarz i łatwość opuszczenia grupy bez konsekwencji sprawiają, że znikają tradycyjne mechanizmy moderujące agresję: wstyd przed wspólnotą, ambicja zachowania reputacji czy potrzeba długoterminowej koegzystencji z oponentem. W rezultacie mamy do czynienia z proliferacją wzorców zachowań, w których agresja słowna i dehumanizujące uogólnienia stają się normą komunikacyjną.

Mechanizm „obwiniania obcego" nie jest jednak domeną wyłącznie radykalnych ruchów antysystemowych, bowiem przenika również praktykę instytucjonalną. Z perspektywy kulturoznawczej szczególnie wymowny jest przypadek firmy IKEA w Arabii Saudyjskiej, gdzie globalna marka, kojarzona na Zachodzie z promowaniem równości, wyeliminowała z lokalnego katalogu wizerunki kobiet, by dopasować się do restrykcyjnych norm. Działanie to, choć z punktu widzenia lokalnego interesu komercyjnego racjonalne, uczyniło z firmy nieświadomą siłę wykluczania w oczach jej liberalnych klientów, którzy zobaczyli w tym zdradę wartości, z którymi się identyfikowali.

Jeszcze bardziej paradoksalny wydaje się przypadek południowokoreańskiego konglomeratu, który, aspirując do miana pracodawcy przyjaznego różnorodności, zatrudnił geja, a następnie – w obawie przed reakcją klienta z Dubaju – zaczął go marginalizować, uznając, że jest on „zbyt widoczny" w swojej tożsamości. Organizacja, która chce uchodzić za pioniera inkluzji, a w kluczowym momencie kapituluje przed lokalnym konserwatyzmem, staje się ucieleśnieniem hipokryzji. Ramanna słusznie

nazywa tego rodzaju podmiot „nieświadomą siłą wykluczania”: kimś, kto aspiruje do roli moralnego lidera, ale nie jest gotów ponieść kosztów konfrontacji z własnymi deklaracjami.

W wymiarze politycznym innienie przybiera formę fundamentalnych narracji narodowych. Świecka Turcja Atatürka budowała swoją tożsamość na wykluczeniu religii z przestrzeni publicznej i delegitymizowaniu tożsamości nietureckich, przez co sekularyzm dla jednych był wyzwoleniem, a dla innych narzędziem systemowego upokorzenia. W Stanach Zjednoczonych wieloetniczna opowieść o „narodzie imigrantów” współistnieje z historią niewolnictwa, co czyni ją łatwym celem dla tych, którzy chcą dowieść, że amerykański sen od zawsze był kłamstwem. W Europie z kolei projekt integracji bywa przedstawiany jako „zamach elit na tożsamość narodową”, co sprzyja ugrupowaniom skrajnie prawicowym.

Co istotne, innienie nie jest wyłącznie narzędziem tradycyjnej większości wobec mniejszości. Współczesne ruchy emancypacyjne również mogą wpadać w pułapkę delegitymizowania całych grup społecz

Algorytmy nienawiści: media społecznościowe i wina innego

Jeżeli koncepcja zarządzania oburzeniem autorstwa Ramanny ma oferować coś więcej niż moralizatorską publicystykę, musi być zakotwiczona w takim rozumieniu człowieka, które wyjaśnia, jak strukturalne napięcia – lęk o przyszłość, poczucie krzywdy i odczłowieczanie Innego – przekształcają się w konkretne akty agresji, eskalację konfliktu i destrukcyjną polaryzację. W tym kontekście przywołanie Ogólnego Modelu Agresji (GAM) nie jest psychologiczną ciekawostką, lecz próbą zbudowania maszynowni dla teorii politycznej, która chce opisać naszą teraźniejszość.

GAM zakłada, że agresja, rozumiana jako intencjonalne działanie na czyjąś szkodę, jest wypadkową trzech czynników: względnie stałych cech jednostki, specyfiki sytuacji oraz jej wewnętrznego stanu, w którym splatają się emocje, myśli i fizjologiczne pobudzenie. Na pierwszy rzut oka struktura ta wydaje się niemal banalna. Jednak jej zastosowanie w „Wieku oburzenia” odsłania fundamentalne konsekwencje dla sztuki przywództwa.

Po pierwsze, spojrzenie na człowieka jako nosiciela gotowych scenariuszy zachowań, czyli skryptów behawioralnych, pozwala zrozumieć, dlaczego agresja staje się domyślną odpowiedzią na frustrację. Dzieje się tak zwłaszcza w społeczeństwach, w których relacje międzyludzkie traktuje się jak transakcje między rzeczami. Jeżeli jednostka wielokrotnie obserwuje, że agresywne zachowania – w rodzinie, mediach społecznościowych czy debacie publicznej – przynoszą sprawcy wymierne

korzyści, to scenariusz agresji zostaje włączony do jej osobistego repertuaru skutecznych strategii. Tak właśnie rodzi się paradoks nowoczesnego państwa prawa, w którym formalne zakazy przemocy współistnieją z codzienną normalizacją agresji symbolicznej, ukrytej w języku, ironii, memie czy akcie głosowania.

Po drugie, analiza sytuacyjna w ramach GAM uświadamia, że nie ma czegoś takiego jak „neutralny" kontekst dyskusji. Bar w sobotni wieczór, nasycony alkoholem i poczuciem anonimowości, sprzyja agresji w sposób równie strukturalny, co anonimowe forum internetowe, gdzie status zależy od ostrości języka. Podobnie plac publiczny wypełniony protestującym tłumem wytwarza coś, co Ramanna nazywa „galerią": publiczność, przed którą negocjatorzy muszą zachować twarz, co zmusza ich do zajmowania twardszych stanowisk, niż zrobiliby to w odosobnieniu. Gdy dodamy do tego kamery, transmisje na żywo i natychmiastową gratyfikację w postaci polubień, otrzymujemy sytuację, w której obniżanie temperatury sporu staje się gestem sprzecznym z samą logiką tej symbolicznej ekonomii widoczności.

Po trzecie, wewnętrzny stan jednostki – jej emocje, interpretacje i pobudzenie fizjologiczne – jest podatny na kumulację i sprzężenia zwrotne. Błyskawiczna ocena sytuacji, w której ktoś doznaje upokorzenia lub zagrożenia, uruchamia gniew, identyfikuje wroga i podsuwa gotowy zestaw reakcji. Jeśli takie epizody powtarzają się wielokrotnie, zostają zakodowane w pamięci jako dowody na rzecz ogólnej tezy: „świat jest wrogi", „system działa przeciwko mnie", „oni zawsze oszukują". Każde kolejne zdarzenie jest wówczas filtrowane przez te przekonania, co dramatycznie zwiększa prawdopodobieństwo agresywnej odpowiedzi.

W tym świetle pierwszy etap zarządzania oburzeniem, który Ramanna obrazowo nazywa „obniżaniem temperatury", jawi się jako świadome oddziaływanie na sytuacyjny i wewnętrzny poziom modelu GAM. Wyprowadzenie negocjacji z przestrzeni „galerii" do neutralnej sali, ograniczenie dostępu do mediów podczas rozmów czy nawet kontrola temperatury w pomieszczeniu nie są organizacyjnymi drobiazgami. To elementy strukturalnej higieny dyskursu. Utrzymanie minimalnego dystansu wobec scenariuszy, które automatycznie uruchamiają agresję, jest warunkiem koniecznym, by w ogóle mogło zaistnieć działanie ukierunkowane na wzajemne zrozumienie.

Paradoks polega jednak na tym, że w epoce cyfrowej te proste zabiegi stają się programowo niemożliwe. Liderzy znajdują się pod nieustanną presją transparentności, która w praktyce oznacza ciągłe wystawienie na osąd „galerii" mediów i opinii publicznej. Oczekuje się od nich rozwiązywania konfliktów w sposób spektakularny i natychmiastowy, najlepiej przed kamerami. Tymczasem logika obniżania temperatury nakazuje im wycofać się z widoku, ograniczyć liczbę uczestników i zaryzykować oskarżenie o zakulisowe układy. To napięcie między spektaklem a procedurą jest

jednym z centralnych dylematów umiarkowanego przywództwa: jeśli lider chce realnie zmniejszyć agresję, musi być gotów na zarzuty o brak jawności; jeśli ulegnie presji totalnej widoczności, ryzykuje utrwalenie logiki konfliktu.

W tym sensie GAM jest nie tylko opisem mechanizmów agresji, lecz także krytyką naiwnego idealizmu, który zakłada, że do zażegnania sporu wystarczy „rozmawiać w dobrej wierze". Ramanna pokazuje, że bez wcześniejszego zrozumienia uwarunkowań osobowych i sytuacyjnych, bez próby czasowego „odłączenia" uczestników od kanałów wzmacniających agresywne skrypty, każda rozmowa będzie tylko pozorem dialogu. Dopiero gdy uda się wygasić najbardziej destrukcyjne sprzężenia, można przejść do etapu drugiego: rozpoznania, które elementy burzy doskonałej dominują w danym sporze, a następnie do etapu trzeciego, czyli sformułowania adekwatnej odpowiedzi.

Model GAM: psychologiczny mechanizm eskalacji konfliktów

Pojęcie asymetrii zdolności, którym posługuje się Ramanna, ma na pierwszy rzut oka wymiar czysto ekonomiczny: opisuje ono różnice w zasobach, wiedzy, technologii i sprawczości między podmiotami. Międzynarodowa korporacja dysponuje innymi zdolnościami niż lokalny regulator, globalny Kościół innymi niż pojedyncza parafia, a cyfrowa platforma innymi niż lokalna gazeta. Jednakże w perspektywie formalno-pragmatycznej asymetria zdolności jest czymś znacznie głębszym niż tylko przewagą konkurencyjną. Stanowi ona strukturę, w której kształtują się fundamentalne uprawnienia do uznania, czyli racjonalne oczekiwania interesariuszy co do tego, jak daleko dany podmiot powinien się posunąć w reakcji na oburzenie, nawet jeśli jego odpowiedzialność prawna pozostaje ograniczona.

Przypadek firmy Johnson & Johnson w kryzysie Tylenolu jest tu emblematyczny. Firma nie była bezpośrednim sprawcą skażenia kapsułek cyjankiem; zdarzenie było skutkiem zewnętrznego aktu terroru. A jednak, z racji swojej pozycji lidera rynku, charakteru produktu i zaufania, jakim darzyli ją konsumenci, J&J znajdowała się w sytuacji głębokiej asymetrii zdolności wobec bezbronnych klientów. W tej konfiguracji oburzenie społeczne nie pytało o formalną winę, lecz o to, czy podmiot dysponujący ogromnymi zasobami zrobi wszystko, co w jego mocy, by usunąć zagrożenie. Decyzja o natychmiastowym wycofaniu produktu w całym kraju, przeprojektowaniu opakowań i ustanowieniu nowego standardu zabezpieczeń była więc nie tyle gestem PR, ile praktyczną realizacją roszczenia do normatywnej słuszności: oto podmiot, który świadomie działa powyżej

minimum wymaganego przez prawo, ponieważ uznaje, że jego zdolności generują dodatkowy poziom odpowiedzialności.

Przeciwstawnym przykładem jest historia Nestlé w Indiach. Tam, gdzie firma miała empirycznie rację co do braku skażenia ołowiem w swoich produktach, wybrała jednak spór z regulatorami i konsumentami w tonie, który całkowicie ignorował asymetrię zdolności. Domagała się traktowania „tak jak każdy inny producent", podczas gdy właśnie jej przewaga technologiczna, globalny wizerunek i marketingowe obietnice dotyczące zdrowia dzieci tworzyły znacznie wyższy próg oczekiwań. Firma, mówiąc słowami samego prezesa, miała rację co do faktów, a jednak się myliła, ponieważ nie wzięła na siebie nadwyżkowego ciężaru transparentności, pokory i gotowości do działania ponad minimalny wymóg. To ilustracja tego, jak niezdolność do rozpoznania własnej asymetrii zdolności przekłada się na utratę legitymacji.

W tym miejscu wyłania się zasadnicza teza Ramanny: wielkie organizacje, które posiadają znaczące asymetrie zdolności, nie mogą już usprawiedliwiać się literalnym odwołaniem do prawa czy standardów branżowych. Interesariusze, którzy żyją w „Wieku Oburzenia", traktują ich przewagi jako źródło dodatkowych roszczeń do uznania. Oczekują, że takie podmioty będą działać powyżej minimum, że staną się pionierami lepszych standardów, a nie jedynie oportunistycznymi naśladowcami. Jeśli organizacja nie chce przyjąć tej roli, powinna przynajmniej uczciwie przyznać, że jej aspiracje w zakresie „misji" i „wartości" były jedynie pustą retoryką.

To właśnie w kontekście asymetrii zdolności najostrzej ujawnia się krytyczny potencjał teorii Ramanny wobec jej własnego środowiska, czyli elit ekonomicznych, finansowych i technologicznych. Świat gospodarczy – od Doliny Krzemowej po europejskie koncerny – przez lata budował narracje o „odpowiedzialnym biznesie", „kapitalizmie interesariuszy" i „sztucznej inteligencji dla dobra ludzkości". Jeżeli jednak w konkretnych kryzysach te same podmioty zachowują się jak minimalizatorzy ryzyka prawnego, unikający przyjęcia dodatkowych zobowiązań wynikających z ich przewagi, to oburzenie nie jest irracjonalne. Jest ono racjonalną reakcją na ujawnioną niespójność między roszczeniem do wartości a praktyką.

W kontekście sztucznej inteligencji asymetria zdolności przyjmuje drastyczne rozmiary. Globalne platformy, które dysponują ogromnymi zbiorami danych, kapitałem obliczeniowym i talentem naukowym, znajdują się w pozycji nieporównywalnej z żadnym wcześniejszym układem władzy technicznej. Ich zdolność do kształtowania strumieni informacji, modelowania zachowań konsumentów czy sterowania uwagą użytkowników stawia je w roli nieformalnych architektów świata przeżywanego. Oczekiwanie, że podmioty te będą kierować się jedynie kryterium maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, jest nie tylko etycznie wątpliwe, ale również politycznie

naiwne, prowadzi bowiem do dynamiki, w której polityczna reakcja przychodzi z opóźnieniem i w formie radykalnego oporu.

Z tej perspektywy umiarkowane przywództwo w sektorze AI wymaga przyjęcia radykalnie nierynkowego punktu widzenia: uznania, że istnieje kategoria zobowiązań wynikających z samego faktu posiadania przewagi, niezależnie od tego, czy została ona przekuta w formalny obowiązek prawny. Lider, który rozumie własną asymetrię, nie pyta już: „czy jesteśmy do tego zobligowani?", lecz raczej: „co wynika z faktu, że tylko my dysponujemy środkami, by zmniejszyć ryzyka, które częściowo sami wytwarzamy?".

Asymetria zdolności: fundament odpowiedzialności lidera

Główna trudność z akceptacją przywództwa umiarkowanego wynika z jego fundamentalnej sprzeczności z dominującą wyobraźnią polityczną, dla której podmiotem sprawczości pozostaje heroiczna jednostka, nie zaś bezosobowa procedura. Nowoczesność nauczyła nas postrzegać zmianę społeczną poprzez pryzmat rewolucji, wielkich reform i wybitnych liderów, którzy rzekomo „nadali kierunek historii". Postacie takie jak Atatürk w Turcji, de Gaulle we Francji czy Mandela w RPA, wraz z ich niezliczonymi pomniejszymi wcieleniami – od przywódców wojskowych junt po charyzmatycznych przedsiębiorców – tworzą matrycę oczekiwań rzutowanych na współczesnych polityków. Karthik Ramanna w swojej analizie dowodzi jednak, że ten heroiczny mit jest dzisiaj nie tylko anachroniczny, ale wręcz destrukcyjny dla tkanki społecznej.

Model heroiczny opiera się bowiem na istnieniu jednoczącego mitu, który w warunkach powszechnej dostępności informacji o wewnętrznych sprzecznościach systemu nieuchronnie degraduje się do rangi „szlachetnego kłamstwa". Amerykański sen, zbudowany na obietnicy równych szans, traci wiarygodność w oczach społeczeństwa świadomego, że prawdopodobieństwo awansu zależy w dużej mierze od kodu pocztowego miejsca urodzenia. Podobnie świecki nacjonalizm turecki nie mógł utrzymać swojej legitymacji wobec grup, których tożsamość arbitralnie zdefiniowano jako „nieprawomocną". W rzeczywistości, w której każdy może przywołać twarde dane, szczegółowe raporty czy relacje świadków, heroiczny lider musi coraz agresywniej negować fakty, aby ocalić spójność swojej narracji. Stąd już tylko krok do postprawdy, czyli stanu, w którym fakty tracą znaczenie na rzecz emocji i osobistych przekonań.

Przywództwo umiarkowane, w przeciwieństwie do heroicznego, nie oferuje uwodzicielskiej „wielkiej narracji", co czyni je mało pociągającym dla wyobraźni zbiorowej, ukształtowanej przez

dramatyczne opowieści o przełomach i zwycięstwach. Z perspektywy logiki medialnego spektaklu umiarkowany lider jest produktem znacznie trudniejszym do wypromowania: zamiast płomiennych mów o ostatecznym triumfie proponuje żmudne procedury, z natury powolne i pozbawione dramaturgii. To właśnie dlatego umiarkowanie tak łatwo staje się celem zarzutu o technokratyzm – o bycie rzekomo beznamiętnym zarządzaniem, poprzez które elity neutralizują realne konflikty, aby nikt nie mógł kwestionować ich pozycji.

W tym miejscu Ramanna wprowadza jednak kluczową korektę: choć posługuje się on językiem bliskim zarządzaniu, nie proponuje bynajmniej neutralizacji konfliktów, lecz ich instytucjonalizację, czyli nadanie im formalnych ram i włączenie ich w obręb publicznej debaty. Konflikt ma pozostać widoczny, artykułowany w postaci konkretnych roszczeń i stale obecny w strukturze dyskursu, a nie spychany na margines, gdzie przejawia się jako niewidzialna przemoc systemowa. Umiarkowany lider nie ucisza oburzonych, składając im nierealistyczne obietnice; przeciwnie, otwarcie przyznaje, że nie wszystkie żądania mogą zostać spełnione. Jego zadaniem jest natomiast zapewnienie, że nawet niezaspokojone roszczenia zostaną publicznie wysłuchane, nazwane i włączone do wspólnej, transparentnej mapy społecznych sporów.

Ujmując rzecz w języku teorii krytycznej, można stwierdzić, że przywództwo heroiczne jest z natury totalizujące, gdyż dąży do wchłonięcia wszystkich sfer życia w jedną, syntetyzującą narrację. Z kolei przywództwo umiarkowane jest programowo antytotalizujące: uznaje nieusuwalną różnorodność sfer wartości i światów przeżywanych,

Złożoność świata kończy erę heroicznego przywództwa

Gdy połączymy w jedno trzy składowe idealnej burzy – lęk o przyszłość, poczucie niesprawiedliwości i winę przypisaną „Innemu” – a następnie nałożymy na to psychologiczne mechanizmy agresji z modelu GAM oraz strukturę asymetrii zdolności, wyłania się obraz świata, w którym każda poważniejsza decyzja instytucjonalna staje się potencjalnym detonatorem publicznego oburzenia. Karthik Ramanna sugeruje, by zamiast traktować te wybuchy jako nieprzewidywalne kataklizmy, uznać je za nową normalność i wprowadzić do podręcznika zarządzania systematyczne ramy postępowania.

Pierwszym, fundamentalnym etapem jest obniżenie temperatury sporu. Z czysto pragmatycznego punktu widzenia chodzi o przywrócenie takich warunków, w których działanie ukierunkowane na wzajemne zrozumienie nie jest z góry skazane na porażkę przez samą konstelację okoliczności. Jest to krok z natury przedargumentacyjny, ale logicznie niezbędny, jeśli chcemy uniknąć sprowadzenia dyskursu do jałowej wymiany agresywnych, utartych oskarżeń.

Drugi etap polega na rozpoznaniu specyficznej konfiguracji oburzenia. Lider i jego zespół muszą precyzyjnie zdiagnozować, w jakich proporcjach dane zdarzenie aktywizuje strach, poczucie krzywdy oraz narrację o wrogim Innym. Inny bowiem będzie charakter gniewu wywołanego decyzją o zamknięciu lokalnego szpitala w regionie dotkniętym bezrobociem strukturalnym, a inny w przypadku skandalu korupcyjnego w policji czy Kościele. W pierwszym dominuje lęk o ekonomiczną i demograficzną przyszłość wspólnoty, w drugim pamięć o dawnej dyskryminacji, w trzecim zaś przekonanie, że instytucje „stają po stronie" obcej grupy. Bez tej analizy każda reakcja jest strzałem w ciemność.

Trzeci etap to formułowanie odpowiedzi w świetle asymetrii zdolności, która staje się tu strukturą odpowiedzialności. Ramanna proponuje cztery pytania tworzące swoistą procedurę samooceny dla instytucji: czy jesteśmy bezpośrednio odpowiedzialni za źródło oburzenia; czy nasza bezczynność pogorszy sytuację; czy działanie łagodzące jest implicytnie częścią naszej umowy z interesariuszami; oraz czy chcemy, by tak było w przyszłości. Warto zauważyć, że dopiero ostatnie pytanie ma charakter czysto strategiczny – trzy pierwsze dotykają fundamentalnych roszczeń do uznania, jakie obywatele wysuwają wobec podmiotu władzy.

Czwarty etap to wdrożenie, w którym władza – zarówno ta wynikająca ze stanowiska, jak i z autorytetu osobistego czy siły relacji – jest wykorzystywana poprzez konkretne kanały: ustalanie agendy, działanie przez pośredników czy podejmowanie bezpośrednich decyzji. Przykład dyrektor medycznej z Oksfordu, która w obliczu buntu chirurgów rezygnuje z władzy opartej na przymusie na rzecz władzy wzajemności, delegując napisanie nowej polityki samym lekarzom, doskonale to ilustruje. Nie jest to naiwne oddanie steru „ludowi", lecz świadome przesunięcie z logiki nakazu do logiki współtworzenia, co w długiej perspektywie wzmacnia zarówno skuteczność, jak i legitymację.

Piąty etap, budowanie odporności, dotyczy zarówno całej organizacji, jak i osoby lidera. W wymiarze organizacyjnym Ramanna odwołuje się do ideału „inteligentnego niepowodzenia", czyli zdolności do uczenia się na błędach bez popadania w paraliżujący strach. W wymiarze osobistym pojawia się paradoks Stockdale'a, polegający na utrzymywaniu niezachwianej wiary w ostateczny sens wysiłków przy jednoczesnej, pozbawionej złudzeń ocenie bieżących trudności. Umiarkowane przywództwo wymaga od lidera, by potrafił przyznać się do zmęczenia i szukać wsparcia, a jednocześnie zachował gotowość do podejmowania niepopularnych decyzji w imię długofalowego dobra wspólnoty.

Na tak zarysowanym tle można teraz umieścić sztuczną inteligencję – jako swoisty katalizator nowych form oburzenia i ostateczny sprawdzian dla umiarkowanego przywództwa.

Procedury opanowania gniewu: etapy zarządzania oburzeniem

W tym właśnie punkcie lęk o przyszłość ujawnia swoje regionalne oblicza, odmienne w zależności od historycznej trajektorii i kulturowej gleby. W kontekstach arabskich dyskurs strachu splata się nierozerwalnie z pamięcią o kolonializmie, gwałtownej petromodernizacji i strukturalnym kryzysie legitymacji autorytarnych państw narodowych. W wielu krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej obawa o przyszłość przybiera formę lęku, że globalna transformacja energetyczna zdewaluuje jedyne realne zasoby dające geopolityczną sprawczość, a jednocześnie że liberalny porządek światowy narzuci normy obce lokalnym wzorcom religijno-kulturowym. Sztuczna inteligencja jawi się w tej perspektywie jako figura podwójna: z jednej strony jest symbolem upragnionej modernizacji, z drugiej zaś – narzędziem potencjalnego neokolonialnego nadzoru, co rodzi głęboko ambiwalentną recepcję.

W kontekście amerykańskim ten sam strach przyjmuje postać wewnętrznie rozdartej, głęboko spolaryzowanej narracji o „utracie kraju". Jedna część społeczeństwa lęka się autorytarnego demontażu demokracji, druga zaś – liberalno-kosmopolitycznego przeformatowania narodowej tożsamości i erozji pozycji klasy średniej. Automatyzacja i AI są tu zarazem fetyszem innowacji i źródłem egzystencjalnego lęku przed „nieużytecznością" całych grup zawodowych. Gospodarcze elity Doliny Krzemowej obiecują, że sztuczna inteligencja wygeneruje niewyobrażalne bogactwo, lecz nie przedstawiają żadnej spójnej wizji redystrybucji towarzyszącego mu ryzyka. W efekcie AI staje się dla wielu zagrożeniem już nie symbolicznym, lecz w pełni realnym.

Europejska struktura lęku jest nieco odmienna, naznaczona pamięcią o państwie socjalnym i przywiązaniem do silnych gwarancji społecznych. Towarzyszy jej jednak świadomość, że model ten finansowany jest przez kruchą równowagę demograficzną i produktywność realnej gospodarki. Strach o przyszłość nie dotyczy tu tyle „końca kapitalizmu", ile raczej utraty europejskiej odrębności – trzeciej drogi między brutalnym, zderegulowanym kapitalizmem a cyfrowym autorytaryzmem. Sztuczna inteligencja jest postrzegana przez część elit jako obszar, w którym Europa już przegrała wyścig z USA i Chinami, ale jednocześnie jako przestrzeń, gdzie można próbować narzucać światu normy regulacyjne, jak w przypadku RODO czy Aktu o SI. Ta ambiwalencja – technologiczna słabość połączona z regulacyjną ambicją – czyni europejski lęk szczególnie podatnym na narracje o „zdradzie elit" i „dyktaturze brukselskich urzędników".

W każdym z tych układów strach o przyszłość staje się emocjonalnym rezonatorem, który wzmacnia społeczne oburzenie. Tworzy on tło, na którym każda nierówność, każdy skandal czy każda, nawet

racjonalna, decyzja lidera może zostać odczytana w duchu hermeneutyki podejrzenia: jako ostateczne potwierdzenie tezy, że system nie ma już nic do zaoferowania.

Lęk w USA, Europie i świecie arabskim: odmienne źródła

Jeżeli rola sztucznej inteligencji w kształtowaniu przyszłych konfliktów ma być traktowana poważnie, musimy porzucić jałowe przeciwstawienie utopii „AI-zbawicielki" i dystopii „AI-zagłady". Zamiast tego należy wpisać ją w znacznie bardziej ludzkie ramy: strachu o przyszłość, poczucia niesprawiedliwości, mechanizmów tworzenia Innego i fundamentalnej asymetrii zdolności. W tej perspektywie AI nie jest ani neutralnym narzędziem, ani autonomicznym aktorem historii; jest raczej specyficzną konfiguracją mocy, która wzmacnia wszystkie trzy komponenty nadciągającej burzy społecznej.

Po pierwsze, sztuczna inteligencja intensyfikuje lęk o przyszłość, będąc jednocześnie motorem bezprecedensowej produktywności i źródłem egzystencjalnej niepewności. Środowiska biznesowe, od raportów banków inwestycyjnych po strategie korporacyjne, niemal jednogłośnie wieszczą, że generatywne modele językowe i narzędzia automatyzacji radykalnie obniżą koszty operacyjne. Znacznie rzadziej mówi się wprost, że w tej samej logice setki tysięcy, a potencjalnie miliony pracowników utracą swoje dotychczasowe funkcje, zanim jeszcze powstaną nowe formy pracy o porównywalnej jakości. Tam, gdzie optymiści mówią o „uwolnieniu ludzi od nudnych zadań", w uszach pracowników brzmi to raczej jak zapowiedź utraty jedynych kompetencji, za które ktokolwiek był gotów płacić.

Po drugie, AI potęguje poczucie niesprawiedliwości, ponieważ jej rozwój i kontrola skoncentrowane są w rękach niezwykle wąskiej grupy podmiotów. Mowa o kilku technologicznych gigantach dysponujących kapitałem obliczeniowym i danymi oraz kilku państwach zdolnych finansować badania na skalę planetarną. Korzyści ekonomiczne z wdrożeń AI – zyski firm, wzrosty giełdowe, bajońskie pensje dla garstki ekspertów – materializują się niemal natychmiast. Koszty społeczne, takie jak utrata pracy, erozja prywatności czy rosnąca zależność od decyzyjnych „czarnych skrzynek", rozkładają się szeroko i w czasie. W takim układzie trudno się dziwić, że AI postrzegana jest jako maszyna do reprodukcji nierówności, a nie neutralna technologia.

Po trzecie, sztuczna inteligencja oferuje nowe, przerażająco skuteczne narzędzia tworzenia Innego. Algorytmy profilujące, analizujące nastroje i tworzące spersonalizowane strumienie treści mogą z chirurgiczną precyzją wzmacniać istniejące podziały. Podsuwają użytkownikom informacje

potwierdzające ich uprzedzenia, umożliwiają polityczne mikrotargetowanie, a w skrajnych przypadkach służą do identyfikacji i śledzenia grup uznanych za wrogie. W rękach autorytarnych reżimów AI staje się cyfrowym panoptykonem; w rękach pozornie liberalnych platform – narzędziem do segmentacji i monetyzacji gniewu.

W tym kontekście umiarkowane przywództwo w sektorze AI wymaga czegoś więcej niż tylko powoływania działów „odpowiedzialnej sztucznej inteligencji" i publikowania kodeksów etycznych. Wymaga świadomego uznania asymetrii zdolności, jaką dysponują najwięksi gracze, oraz gotowości do rezygnacji z części krótkoterminowych zysków na rzecz długoterminowej stabilności. Oznacza to na przykład transparentne mówienie o ograniczeniach modeli, respektowanie prawa do niebycia profilowanym, a także inwestowanie w narzędzia wzmacniające kompetencje obywatelskie, a nie tylko maksymalizujące zaangażowanie.

Różnice regionalne są tu kluczowe. W krajach arabskich dyskurs o AI jest silnie sprzężony z projektami modernizacyjnymi, w których elity łączą wizję „Miasta Przyszłości" z utrzymaniem politycznej kontroli. AI jest tam jednocześnie narzęd

AI jako katalizator: wzmacnianie idealnej burzy oburzenia

Dopiero w tym momencie staje się jasne, dlaczego Ramanna, po drobiazgowej analizie strachu o przyszłość, poczucia niesprawiedliwości i wykluczania, nie proponuje kolejnej wersji „silnego lidera", który siłą przywróci porządek. Zamiast tego wprowadza pojęcie umiarkowanego przywództwa. Na pierwszy rzut oka brzmi to jak manifest politycznego centrum, kolejna próba oswojenia skrajności, lecz przy bliższym wejrzeniu odsłania się cnota o charakterze radykalnie antyheroicznym i zarazem antynihilistycznym. Umiarkowanie nie jest bowiem kompromisem; jest aktem odmowy uznania kategorii „ostatecznego zwycięstwa" którejkolwiek ze stron za sensowną figurę polityczną.

Jeśli potraktujemy tę cnotę, zwaną z angielska temperance, jako nowoczesną reinterpretację starożytnej sophrosyne, czyli mądrości polegającej na panowaniu nad sobą, to nie jest ona jedynie ograniczaniem namiętności. Jest raczej zdolnością do utrzymania integralności rozumu w sytuacjach, gdy pokusa radykalnego gestu – odwetu, zerwania, odmowy dialogu – wydaje się jedynym sposobem na zachowanie twarzy. Ramanna opisuje to jako połączenie osobistej pokory i profesjonalnej woli, bliskie temu, co Jim Collins określił mianem przywództwa piątego poziomu.

Lider jest gotów poświęcić własną widoczność, własny heroiczny mit, byle tylko ocalić długofalową zdolność wspólnoty do współdziałania.

Umiarkowany lider nie stoi pośrodku między skrajnościami niczym geometra wyznaczający środek odcinka. Przeciwnie, zakłada on, że radykalne konflikty normatywne będą trwały i nie da się ich rozpuścić w mieszance politycznej poprawności i technokratycznego zarządzania. Jednocześnie jednak utrzymuje, że żadna ze stron nie ma prawa przekształcić własnej wizji dobra we wspólnotową eschatologię, czyli narzucić wszystkim ostatecznego celu dziejów. W tym sensie umiarkowanie nie jest łagodnością, lecz narzuceniem sobie niezwykle wysokich wymagań: trzeba umieć uznać siłę cudzego roszczenia do prawdy, nie zdradzając przy tym własnych przekonań.

Można powiedzieć, że o ile heroiczny lider próbuje scalić społeczeństwo za pomocą jednego mitu – zwykle budowanego jako szlachetne kłamstwo o nieistniejącej spójności – o tyle lider umiarkowany organizuje procedury. Procedury, w ramach których wiele konkurencyjnych mitów może współistnieć, poddawanych nieustannej krytyce i renegocjacji. To przesunięcie od mitu do procedury nie oznacza technokratyzacji, lecz przywraca moralną powagę formom zbyt łatwo redukowanym do biurokratycznych rytuałów: deliberacjom, konsultacjom, komisjom czy panelom obywatelskim. To one stają się areną, na której umiarkowany lider pozwala skryptom oburzenia wybrzmieć, zanim odniesie się do nich z pozycji władzy.

W tej perspektywie umiarkowane przywództwo ma dwa nierozłączne wymiary. Pierwszy to wymiar cnoty, w którym chodzi o stan umysłu: zdolność do równowagi psychicznej, samokontroli i rezygnacji z natychmiastowej satysfakcji płynącej z odwetu. Drugi jest wymiarem proceduralnym, w którym chodzi o projektowanie instytucji umożliwiających powtarzalne i przewidywalne praktyki koordynacji działań, gdzie roszczenia do uznania mogą być krytykowane bez konieczności odwoływania się do przemocy.

Gdyby sięgnąć po obrazową przypowieść, można wyobrazić sobie dwóch kapitanów statku podczas sztormu. Pierwszy staje na dziobie, unosi pięść i krzyczy, że sam doprowadzi załogę do portu, po czym wydaje sprzeczne rozkazy, próbując

Cnota umiarkowania: fundament nowoczesnego przywództwa

Zanim jednak przejdziemy do profetycznych propozycji, należy zmierzyć się z fundamentalnym niebezpieczeństwem wpisanym w projekt Ramanny. Jego język, głęboko osadzony w studiach przypadków z zarządzania kryzysowego, może zostać zawłaszczony przez elity jako swoisty

podręcznik sterylnego pacyfikowania społecznego gniewu. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie scenariusz, w którym korporacja zatrudnia konsultantów od „zarządzania oburzeniem", by skuteczniej neutralizować protesty pracowników bez wprowadzania jakichkolwiek zmian w strukturze płac czy warunkach pracy. Analogicznie, rząd mógłby wykorzystać procedury obniżania temperatury sporu jako wyrafinowaną technikę odraczania realnych reform, w zamian oferując jedynie jałowe warsztaty dialogu.

Innymi słowy, istnieje poważne ryzyko, że umiarkowane przywództwo, zamiast stać się narzędziem autentycznego uznania roszczeń do sprawiedliwości, przeobrazi się w zaawansowaną technologię reprodukcji status quo. W takim układzie fundamentalne przyczyny niepokoju – strach o przyszłość, poczucie krzywdy i mechanizmy tworzenia Innego – nie zostałyby rozbrojone, lecz jedynie zepchnięte w nowe, bardziej destrukcyjne kanały: radykalne ruchy antysystemowe, myślenie spiskowe czy wreszcie przemoc, zarówno symboliczną, jak i fizyczną. W tym scenariuszu zarządzanie oburzeniem staje się formą kontroświecenia: cynicznym użyciem racjonalnych technik w służbie irracjonalnej obrony partykularnych przywilejów.

Aby uniknąć tego regresu, konieczne jest wprowadzenie ostrza krytycznego do samego serca projektu umiarkowania. Oznacza to dwie fundamentalne kwestie. Po pierwsze, umiarkowane przywództwo musi cechować się świadomością, że nie każdy gniew da się włączyć w ramy bezprzymusowego dyskursu; istnieją bowiem realne antagonizmy strukturalne, w których konflikt interesów jest nieusuwalny, a jakikolwiek kompromis oznaczałby zdradę fundamentalnych praw określonych grup. W takich sytuacjach zarządzanie oburzeniem nie może zastąpić polityki, rozumianej jako spór o redystrybucję władzy i zasobów. Po drugie, umiarkowany lider musi być gotów do podjęcia roztropnego ryzyka: do jednoznacznego opowiedzenia się po stronie słabszych, nawet za cenę utraty części interesariuszy.

Ramanna zdaje się rozumieć to wewnętrzne napięcie, kiedy podkreśla, że wielkie organizacje nie mogą zadowolić się działaniem na granicy minimum prawnego, lecz powinny wykorzystywać swoją asymetrię zdolności do „stawania w obronie" wartości kluczowych dla ich tożsamości. Przykład decyzji IKEA o przywróceniu wizerunków kobiet w katalogu dla Arabii Saudyjskiej jest tu symptomatyczny. Jednakże pełne rozwinięcie tego wątku wymagałoby nierozerwalnego powiązania umiarkowanego przywództwa z materialnymi projektami reform: podatkowych, regulacyjnych, instytucjonalnych. Ostatecznie bowiem umiarkowane przywództwo bez realnej redystrybucji zostanie odczytane jako jedynie elegancka forma konserwacji nierówności.

Granice menedżeryzmu: technika nie ukoi gniewu społecznego

Jeżeli, pomimo tych zastrzeżeń, potraktujemy projekt Ramanny jako sensowną podstawę do dalszych rozważań, możemy pokusić się o profetyczny szkic. Jakie instytucje musiałyby powstać, aby umiarkowane przywództwo miało szansę stać się realną siłą, a nie zaledwie etycznym postulatem?

Po pierwsze, niezbędne są stałe, a nie tylko doraźne, formy obecności obywateli i pracowników w procesach decyzyjnych. Chodzi o technologie, które głęboko ingerują w tkankę ich świata przeżywanego. Panele obywatelskie do spraw AI, rady interesariuszy przy wielkich szpitalach, szkołach czy platformach cyfrowych, wyposażone w realne, a nie symboliczne, kompetencje opiniodawcze i blokujące, mogłyby stać się przestrzeniami artykulacji. To w nich lęk o przyszłość i poczucie niesprawiedliwości znalazłyby ujście, zanim zdążą przerodzić się w destrukcyjne oburzenie. Umiarkowany lider musiałby przyjąć, że takie ciała nie są zagrożeniem dla jego autorytetu, lecz fundamentalnym warunkiem jego legitymizacji.

Po drugie, potrzebujemy infrastruktury „powolnych mediów" i „powolnej polityki", które stanowiłyby przeciwwagę dla logiki natychmiastowej eskalacji, dominującej w mediach społecznościowych. Mogłyby to być platformy deliberacyjne z opóźnionym czasem reakcji, mechanizmami losowania uczestników czy obowiązkiem wysłuchania argumentów drugiej strony. Umiarkowane przywództwo musiałoby je aktywnie wspierać, nawet za cenę rezygnacji z części własnej widoczności w mediach masowych, co samo w sobie byłoby aktem politycznej odwagi.

Po trzecie, w obszarze sztucznej inteligencji konieczne są instytucje, które nie tylko certyfikują modele pod kątem bezpieczeństwa technicznego, lecz również monitorują ich wpływ na nierówności, dyskryminację i ogólną kondycję społeczną. Można tu sobie wyobrazić coś na kształt „rad etyczno-społecznych przy modelach", w których zasiadaliby nie tylko inżynierowie i prawnicy, ale także przedstawiciele grup potencjalnie dotkniętych daną technologią. Umiarkowany lider technologiczny musiałby zaakceptować, że decyzja o wdrożeniu algorytmu nie jest wyłącznie kwestią techniczną czy biznesową, lecz przede wszystkim moralną.

Po czwarte, w skali globalnej należałoby stworzyć formy ponadnarodowej koordynacji, które nie powielałyby logiki tradycyjnych, często skostniałych, organizacji międzynarodowych. Być może byłoby to „światowe forum umiarkowania", w którym przedstawiciele różnych regionów – arabskich, amerykańskich, europejskich, a także afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich – konfrontowaliby swoje skrypty lęku, niesprawiedliwości i uinniania w kontekście AI, klimatu czy

migracji. Celem nie byłoby stworzenie jednej, globalnej narracji, lecz zmapowanie pól nieusuwalnych konfliktów oraz obszarów możliwego współdziałania.

Wreszcie, w wymiarze bardziej egzystencjalnym, konieczne jest odnowienie cnoty umiarkowania na poziomie jednostkowym. Nie chodzi tu o moralizatorstwo, lecz o realistyczne rozpoznanie, że bez zasobu osobistej równowagi, czyli opanowania, liderzy będą się wypalać, a obywatele reagować agresją. W epoce permanentnego pobudzenia informacyjnego odwaga, by powiedzieć: „nie wiem, potrzebuję czasu, by zrozumieć", staje się aktem radykalnego sprzeciwu wobec dyktatury natychmiastowego oburzenia.

Jeżeli zatem mamy szukać „proroczego" kierunku dla refleksji nad strachem, niesprawiedliwością, uinnianiem, AI i agresją, można go ująć następująco. Dopiero wówczas, gdy instytucje polityczne, gospodarcze

Nowe instytucje: systemowe wsparcie dla umiarkowania

Patrząc z szerszej, teoretycznej perspektywy, propozycję Ramanny można odczytać jako próbę zastosowania formalno-pragmatycznej teorii działania w sferze zarządzania. W tym ujęciu strach o przyszłość, poczucie niesprawiedliwości i uinnianie, czyli proces postrzegania innych jako obcych i wrogich, działają niczym zakłócenia w polu komunikacji. Uniemożliwiają one uruchomienie racjonalnej debaty, zatruwając ją destrukcyjną agresją, zanim na dobre się rozpocznie. Model GAM dostarcza analizy, w jaki sposób te zakłócenia zostają zakodowane w indywidualnych skryptach poznawczych, podczas gdy asymetria zdolności pokazuje, jak systemowe przewagi ekonomiczne i instytucjonalne przekładają się na fundamentalną nierównowagę w prawie do bycia uznanym. Umiarkowane przywództwo jest zatem próbą wprowadzenia takich form działania, które rekonfigurują tę nierównowagę, nie czyniąc z niej ani powodu do moralnej kapitulacji, ani pretekstu do rewolucji.

W przeciwieństwie do tradycji filozoficznej, która próbuje ratować racjonalność przez powrót do introspekcji i samowiedzy podmiotu, Ramanna przesuwa punkt ciężkości na praktyki koordynowania działań. Nie stawia pytania: „co jest ostateczną prawdą?", lecz pyta: „jakie procedury mogą podtrzymać minimalną zdolność wspólnoty do podejmowania decyzji w warunkach nieuniknionego konfliktu i wszechobecnej podejrzliwości?". Odpowiedź jest jednoznaczna: tylko te procedury, które zostały zaprojektowane z uwzględnieniem trzech elementów doskonałej burzy, mikrofundamentów agresji oraz strukturalnej asymetrii zdolności.

Można z tego wyprowadzić następujący wniosek praktyczny. Dopiero gdy liderzy uznają, że nie istnieje żadna zewnętrzna, suwerenna pozycja, z której można arbitralnie zarządzić pojednanie, oraz że ich własne przywileje są historycznie i ekonomicznie uwarunkowaną przewagą, możliwe staje się przejście od paradygmatu zarządzania ludźmi jak zasobami do wspólnego poszukiwania rozwiązań. W praktyce oznacza to, że każda poważna decyzja musi być poprzedzona nie tylko analizą kosztów i korzyści, lecz również analizą tego, jakie roszczenia do uznania zostaną przez nią uruchomione, jak zostaną przefiltrowane przez skrypty agresji oraz które grupy mogą ją odebrać jako kolejne potwierdzenie, że znów zostały potraktowane niesprawiedliwie.

Stawia to przed umiarkowanym przywódcą niezwykle wysokie wymagania. Musi on nie tylko rozumieć mechanizmy własnej organizacji, ale też posiadać zdolność empatycznego wejścia w świat przeżywany przez tych, którzy stoją na zewnątrz; nie tylko znać język finansów i prawa, ale również język gniewu i lęku. Musi być jednocześnie uczestnikiem i obserwatorem: zanurzonym w strukturze systemu, a zarazem zdolnym do krytycznego oglądu jego patologii. Utrzymanie tego rodzaju podwójnej roli jest psychologicznie wyczerpujące, co tłumaczy, dlaczego tak wielu liderów ostatecznie doświadcza wypalenia.

Grozi tu jednak niebezpieczeństwo uproszczenia. Gdyby uznać, że umiarkowane przywództwo to po prostu „dobre zarządzanie konfliktem”, można by przeoczyć jego głębszy sens. Chodzi bowiem o coś znacznie mocniejszego: o tezę, że racjonalność w warunkach późnej nowoczesności może przetrwać jedynie jako proceduralna jedność uzasadniania, a nie jako substancjalna jedność celów. Innymi słowy, nigdy już nie będziemy mieli jednej, wspólnej wizji dobrego życia. Możemy jednak, przy odrobinie szczęścia i ogromnym wysiłku, utrzymać wspólne procedury rozstrzygania sporów, które minimalizują przemoc i maksymalizują szanse, że lepszy argument ostatecznie przeważy.

> W świecie, gdzie pewność ustępuje miejsca niepewności, a zaufanie – podejrzliwości, umiarkowanie staje się nie tyle strategią, ile koniecznością. Czy jednak w epoce radykalnych podziałów i narastających nierówności umiarkowane przywództwo, zamiast łagodzić konflikty, nie okaże się jedynie kolejnym narzędziem konserwacji status quo? Pytanie brzmi, czy umiemy budować mosty w świecie, który pragnie murów.

Inspiracje

[1] **"The Age of Outrage"** Karthik Ramanna

2024 | Harvard Business Review Press

Karthik Ramanna jest profesorem biznesu i polityki publicznej w Blavatnik School of Government na Uniwersytecie Oksfordzkim. Jest ekspertem w dziedzinie relacji między biznesem a rządem, zrównoważonego kapitalizmu oraz sprawozdawczości korporacyjnej i audytu. Jego książka nosi tytuł „The Age of Outrage".

***Karthik Ramanna** is a Professor of Business & Public Policy at the University of Oxford's Blavatnik School of Government. He is an expert in business-government relations, sustainable capitalism, and corporate reporting & auditing. His book is 'The Age of Outrage'.*

University of Oxford

Literatura uzupełniająca

Książki

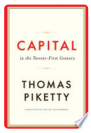
Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Political Standards: Corporate Interest, Ideology, and Leadership in the Shaping of Accounting Rules for the Market Economy"**

Karthik Ramanna

2015 | University of Chicago Press

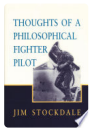
Literatura pokrewna (Google Scholar):



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

Thomas Piketty

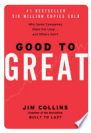
2014 | Harvard University Press | ISBN: 9780674369542



[3] **"Thoughts of a Philosophical Fighter Pilot"**

James Stockdale

2020 | Hoover Institution Press | ISBN: 9780817993986



[4] "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't"

Jim Collins

2011 | Harper Collins | ISBN: 9780062119209



[5] "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies"

Jim Collins, Jerry I. Porras

2011 | Harper Collins | ISBN: 9780062119087

[6] "The Complete War Memoirs of Charles De Gaulle"

Charles De Gaulle

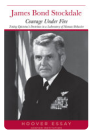
1984 | Simon & Schuster | ISBN: 9780306802270



[7] "Conversations With Myself"

Nelson Mandela

2011 | Macmillan Publishers Aus. | ISBN: 9780330404341



[8] "Courage Under Fire: Testing Epictetus's Doctrines in a Laboratory of Human Behavior"

James Stockdale

1993 | Hoover Institution Press



[9] "Speech (Nutuk)"

Mustafa Kemal Atatürk

2020 | Ataturk Research Center CT

[10] "Vers l'armée de métier"

Charles De Gaulle

1946 | Berger-Levrault



[11] "The Age of Outrage: How to Lead in a Polarized World"

Karthik Ramanna

2024 | Harvard Business Press | ISBN: 9781647826307



[12] "Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All"

Jim Collins, Morten T. Hansen

2019 | HarperCollins | ISBN: 9780062933805

[13] **"The Psychology of Great Leadership – Common Mistakes and How to Fix Them"**

Adam Galinsky, Andrew Yang

2025 | YouTube

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Extracts from a press conference"**

Charles De Gaulle

2025

[2] **"The Need for Temperance: On Organizational Leadership and Temperance"**

Karl Inge Tangen

2025

Google Scholar

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

Lucas Chancel, Thomas Piketty

2021 | Journal of the European Economic Association

[4] **"Brahmin Left Versus Merchant Right: Changing Political Cleavages in 21 Western Democracies, 1948-2020"**

A., Thomas Piketty

2022 | Quarterly Journal of Economics

[5] **"Outrage in the Age of Reform: Irish Agrarian Violence, Imperial Insecurity, and British Governing Policy, 1830–1845"**

Jay R. Roszman

2022 | Cambridge University Press & Assessment

Google Scholar

[6] **"Lessons from the Hanoi Hilton"**

James Stockdale

[7] **"Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model"**

Arslan, A., Baluku, M.M., Özdemir, B., et al.

2022 | Leadership & Organization Development Journal

[8] **"Exploring Temperaments and its Impact on Leadership Styles: An Overview of Present Political Leadership in Africa in 2024"**

Not specified in the source

2024 | Journal of Political Science and Leadership Research

Google Scholar

[9] **"La « chaise vide », un Frexit temporaire"**

Charles De Gaulle

2019 | Médium

[10] **"Worrying About Leadership: Is It a Liability or an Advantage for Leadership of Women and Men?"**

Aycan, A., Shelia, D.

2022 | Frontiers in Psychology

Google Scholar

[11] **"Nelson Mandela speaks : forging a Democratic, nonracial South Africa"**

Nelson Mandela

1990

[12] **"No easy walk to freedom : articles, speeches and trial addresses of Nelson Mandela"**

Nelson Mandela

1973

[13] **"Whither compassionate leadership? A systematic review"**

multiple authors

2023 | PMC

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[14] **"Implications for GAAP from an analysis of positive research in accounting"**

SP Kothari, K Ramanna, DJ Skinner

2010 | Journal of accounting and economics

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

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: d89d4417-d542-4ba5-b86e-d53c8148c4ee