

że ludzie pozbywszy się „problemu ekonomicznego” będą szczęśliwi przy zaspokojeniu jedynie potrzeb „bezwzględnych”, czyli takich, które odczuwamy niezależnie od sytuacji naszych bliźnich.

Obecnie można dostrzec trend wzrostu znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu dla konsumentów. Obok cech produktu, takich jak cena czy jakość, coraz ważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję o zakupie staje się postawa społeczna firmy. Według badania 2015 *Cone Communications Millennial CSR Study* ponad 9 na 10 milenialsów zmieniłoby markę na taką, która jest związana z jakąś ideą. Takie nastawienie wśród konsumentów zmusza firmy do tego, by swoją działalnością wywierały pozytywny wpływ na społeczeństwo i planetę. Przestaje być społecznie i prawnie akceptowalne zanieczyszczenie środowiska czy wyzysk pracowników w imię osiągnięcia zysków. Od pracodawców wymaga się brania odpowiedzialności za bezpieczeństwo i rozwój swoich pracowników. Wpisuje się to w zmianę społecznego postrzegania chciwości, w tym przypadku przedsiębiorców. Ten trend społeczny również został trafnie przewidziany przez J.M. Keynesa, bowiem w swoim eseju stwierdził, że ludzkość wróci do tradycyjnych cnót i podstawowych zasad religii, co między innymi będzie wiązało się z uznaniem chciwości za niemoralną [Keynes, 2020].

W eseju *Ekonomiczne perspektywy dla naszych wnuków* pojawiają się słuszne prognozy, w jakim

kierunki będzie podążał świat w długiej perspektywie. Choć do roku 2030, o którym mowa w eseju, pozostało jeszcze 7 lat, to już teraz możemy powiedzieć, że J.M. Keynes wykazał się ogromną precyznością, tworząc odległe wizje rozwoju ludzkości. Jeżeli obecne trendy społeczno-gospodarcze, takie jak zmniejszanie się ilości godzin pracy, minimalizm, wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu zostaną z nami na dłużej, to być może za kilka lat się okaże, że prognozy J.M. Keynesa były jeszcze bardziej trafne, niż mogłoby się wydawać.

Bibliografia

- 2015 Cone Communications Millennial CSR Study, <https://conecomm.squarespace.com/2015-cone-communications-millennial-csr-study-pdf>.
- Annual working hours per worker*, <https://ourworldindata.org/grapher/annual-working-hours-per-worker>.
- Annual working hours vs. GDP per capita*, <https://ourworldindata.org/grapher/annual-working-hours-vs-gdp-per-capita-pwt>.
- Błoński K., Witek J. [2019], Minimalism in consumption, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, vol. 53, no. 2.
- GDP per capita, 1928 to 2018, <https://ourworldindata.org/grapher/maddison-data-gdp-per-capita-in-2011us>.
- Keynes J.M. [2020], *Ekonomiczne perspektywy dla naszych wnuków* (1930 r.), przeł. A. Kucharczyk, *Biuletyn PTE*, nr 4(91).

Elżbieta Mączyńska*

Zarządzanie w cyfrowej erze samotności**

Wprowadzenie

Przesilenie cywilizacyjne, jakie przynosi ogarniająca obecnie świat czwarta rewolucja przemysłowa (Rewolucja 4.0), z jej niebywałym dynamizmem rozwoju nowych technologii, w tym – wciąż trudnym do

dokładniejszego oszacowania – potencjałem sztucznej inteligencji, sprawia, że jednym z najtrudniejszych wyzwań, nie tylko w zarządzaniu na różnych szczeblach instytucjonalnych, lecz także w codziennym życiu ludzi, staje się optymalizacja wykorzystywania tych technologii. Optymalizacja taka staje się bowiem warunkiem koniecznym trwałego, potrójnie zharmonizowanego postępu w skali mikroekonomicznej i rozwoju społeczno-gospodarczego w wymiarze makroekonomicznym, tj. rozwoju, w którym wzrost gospodarczy gwarantuje postęp społeczny i ekologiczny, a tym samym poprawę jakości życia i pracy ludzi, kształtując dobrostan społeczny.

Kwestia optymalizacji wykorzystywania nowych technologii ma znaczenie tym bardziej, że poza ich

* Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, honorowa prezes PTE, ORCID: 0000-0002-4624-4268.

** Tekst został napisany do książki wydanej z okazji jubileuszu 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. Leszka Kiełtyki. *Vide* również informacje nt. jubileuszu – str. 64 i nast. wydawnictwa *Multimedia w biznesie i zarządzaniu. Dokąd zmierzamy?*, w którym jest opublikowana synteza tego artykułu – str. 76–77 niniejszego „Biuletynu”.

dobrodziejstwem i dodatnim potencjałem przemian, cechuje je zarazem potencjał negatywny, potencjał destrukcji. Jak potwierdza historia, było tak zawsze i tak jest obecnie. Jednym z takich negatywnych przejawów dokonującego się cywilizacyjnego przełomu jest narastanie w skali globalnej syndromu samotności, i to w wymiarze, jakiego ludzkość nie doświadczała nigdy wcześniej. Syndrom ten przekłada się na szereg negatywnych, nierzadko dramatycznie kosztownych następstw gospodarczych, społecznych i innych. Potwierdzają to międzynarodowe oraz krajowe badania naukowe [Hertz, 2020; Raport, 2022]. Przy tym wiele obecnie wskazuje, że istotnym czynnikiem nasilania się syndromu samotności są podejmowane na różnych szczeblach instytucjonalnych decyzje zarządcze, w niedostatecznym stopniu zorientowane na optymalizację wykorzystywania nowych technologii.

W niniejszym tekście syndrom samotności rozpatrywany jest w kontekście dokonujących się przemian cywilizacyjnych i pojawiających się na różnych szczeblach instytucjonalno-decyzyjnych, trudnych wyzwaniach zarządczych, związanych z koniecznością przeciwdziałania negatywnym następstwom rzeczowego syndromu.

Podstawą przedstawionych w tym eseju rozważań jest literatura przedmiotu, przy czym wnioski w znacznej mierze oparte są na hermeneutyce. Podejście hermeneutyčno-heurystyczne uzasadnia m.in. narastający we współczesnym świecie syndrom Czarnego Łabędzia, czyli niepewności, co do kształtowania się przyszłości [Taleb, 2013; Taleb, 2020]. Wiąże się to zarazem z ryzykiem błędów poznawczych.

1. Turbulentne przesilenie cywilizacyjne i jego cyfrowe podłoże¹

Przesilenie cywilizacyjne oznacza sytuację, gdy jedna cywilizacja się kurczy i wypierana jest przez nową. Obecnie w krajach rozwiniętych wyraża się to w przechodzeniu od cywilizacji industrialnej do postindustrialnej, wciąż jeszcze niedostatecznie zbadanej i niejednorodnie nazywanej (cywilizacja informacyjna, cyfrowa, digitalna, cywilizacja wiedzy, gospodarka 4.0 itp.).

Cywilizacja to złożone pojęcie, na temat którego od ponad dwóch wieków toczą się wciąż nierozstrzygnięte i dalekie od rozwiązania spory. Wciąż utrzymują się kontrowersje na temat tego, czym jest cywilizacja i jak ją należy rozumieć. Wynika to nie tylko ze złożoności tego pojęcia, lecz także z tego, że jest to kategoria będąca przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin

¹ W tej części tekstu oraz w dalszych rozważaniach wykorzystane zostały analizy zawarte w opracowaniach E. Mączyńskiej [Mączyńska, 2022; Mączyńska, Pysz, 2022; Mączyńska, 2021], a także w Raporcie [Raport, 2022].

naukowych, nie tylko humanistycznych i społecznych, jak filozofia, ekonomia, socjologia, historia, antropologia czy prawo, ale też nauk technicznych.

Szczególny wkład w badania tych kwestii ma – uznawany za „księcia historyków” – Fernand Braudel, francuski historyk czasów nowożytnych, kreator przedstawionej w 1958 r. koncepcji długiego trwania [Braudel, 1971; Braudel, 2006]². W książce pt. *Gramatyka cywilizacji* oraz w innych publikacjach naukowiec ten wskazuje, że cywilizacja dotyczy zawsze określonej przestrzeni, obejmuje określone społeczeństwa, połączone gospodarką, wspólną mentalnością i kulturą. Przy tym nieodłączną cechą cywilizacji jest właśnie długie trwanie.

Na polskim gruncie autorem pionierskich publikacji na temat przemian cywilizacyjnych jest Jerzy Kleer. W monografii pt. *Ekonomiczne i społeczne skutki przesilenia cywilizacyjnych* autor ten przedstawia kompleksowe, wieloaspektowe analizy przemian cywilizacyjnych, ich ekonomiczne, polityczne i kulturowe podłoże oraz następstwa [Kleer, 2021].

J. Kleer przyjmuje i rozwija encyklopedyczną definicję, zgodnie z którą „cywilizacja to poziom rozwoju społecznego w danym okresie historycznym, który charakteryzuje się określonym poziomem kultury materialnej, stopniem opanowania środowiska naturalnego i nagromadzeniem instytucji społecznych” [Kleer, 2021, s. 30]. Według Kleera czynnikiem szczególnie wyraziście określającym charakter cywilizacji jest podstawowy zasób produkcyjny.

Historia cywilizacyjnego rozwoju dowodzi, że w najbardziej ogólnym, syntetycznym ujęciu, uwzględniając priorytetowe znaczenie zasobu produkcyjnego, można wyodrębnić cztery następujące cywilizacje: zbieracko-łowiecką, agrarną, industrialną (przemysłową) i kształtującą się współcześnie cywilizację informacyjną (wiedzy) [Kleer, 2021]. Zarazem z analizy cywilizacyjnego rozwoju ludzkości wynika, że wszystkie te cywilizacje nadal istnieją, z wyjątkiem zbieracko-łowieckiej. Stąd też współczesność cechuje wielość przesileni cywilizacyjnych. Niektóre bowiem kraje wciąż jeszcze w znacznym stopniu tkwią w cywilizacji agrarnej lub znajdują się w początkowej fazie industrializacji. Takie kraje stają przed szczególnie trudnymi cywilizacyjnymi wyzwaniami, w zmultiplikowanym wymiarze, co dodatkowo komplikuje ich sytuację. Muszą zmierzać się z problemem, w jakim

² Braudel wyróżniał trzy różne przestrzenie rzeczywistości i odpowiadające im ciągi czasu: czas krótki, czyli tzw. historia „wydarzeniowa”; czas cykli koniunkturalnych (historia koniunkturalna), obejmujący okres kilku dekad i odzwierciedlający zwłaszcza cykle ekonomiczne; czas długiego trwania (historia strukturalna), obejmujący okresy dłuższe, stulecia, a nawet tysiąclecia, czas charakteryzujący się głębokimi przemianami strukturalnymi i cywilizacyjnymi, przemianami struktur społecznych [Braudel, 1971].

stopniu otworzyć się na najnowszą cywilizację, a w jakim wykorzystać dorobek cywilizacji wcześniejszych. Dlatego też J. Kleer operuje pojęciem *przesilen cywilizacyjnych*, czyli używa liczby mnogiej. Wskazuje tym samym na hybrydowość cywilizacyjnych przemian, czyli nakładanie się na siebie w jednym czasie kilku cywilizacyjnych przesilen. W sposób oczywisty zwiększa to ryzyko występowania społeczno-gospodarczego chaosu, rozmaitych niedostosowań i konfliktów [Kleer, 2021]. Analizy przemian cywilizacyjnych stanowią tym samym dowód i przestrożę, że przemiany takie nie odbywają się bez społecznych, politycznych i innych napięć. W takich warunkach nietrudno o nieład, z jego groźnymi następstwami globalnymi, lecz także następstwami dla poszczególnych krajów i podmiotów, w tym zwykłych ludzi. W dodatku historia dowodzi, że w procesie przemian cywilizacyjnych istotną rolę zawsze odgrywały wojny. Według J. Kleera: „Żadna cywilizacja, niezależnie od typu charakteru jaki reprezentowała, nie była wolna od prób podbicia społeczeństw przynależnych do tej samej, jak i do odmiennych cywilizacji” [Kleer, 2021, s. 14]. Chciałoby się całkowicie zanegować tę opinię, ale historia świata i współczesne konflikty zbrojne nie dają ku temu podstaw.

Cywilizacyjny przełom, jaki obecnie ogarnia świat, przynosi tzw. czwarta rewolucja przemysłowa (Rewolucja 4.0) z jej niebywałą i szybko rosnącą, a przy tym jeszcze dalece niedostatecznie zidentyfikowaną, wręcz niewyobrażalną siłą sztucznej inteligencji, będącej symbolem, nośnikiem przemian, stanowiącej połączenie potencjału materialno-fizycznego, cyfrowego i biologicznego [Schwab, 2018]. W dodatku u wrót świata już czai się jeszcze bardziej zagadkowa piąta rewolucja przemysłowa o niemal całkowicie obecnie niewyobrażalnym potencjale rządów robotów (co-robotów), porozumiewających się ze sobą bez pośrednictwa człowieka. Warto tu przypomnieć, że pierwszą rewolucję zapoczątkował w XVIII w. wynalazek maszyny parowej i czółenka tkackiego, drugą – na przełomie XIX i XX w. – wynalazek elektryczności, zaś trzecią – w połowie XX wieku – wynalazek komputera. Każda z tych uprzednich trzech rewolucji zasadniczo zmieniała świat i to z reguły w sposób wysoce turbulentny.

Turbulentność przesilen cywilizacyjnych potwierdza też dzisiejsza, globalna społeczno-gospodarcza, a także geopolityczna rzeczywistość, którą cechują ekstremalnie negatywne, zastraszające zdarzenia, przede wszystkim związane z napaścią Rosji na Ukrainę i wciąż trwającą tam od 24 lutego br. wojną, w dodatku wywołaną w okresie, kiedy świat jeszcze nie uporał się w pełni z pandemią COVID-19. To dwa główne problemy, na których koncentruje się dziś świat, i to przede wszystkim w nich właśnie upatrywane są przyczyny rozmaitych kryzysowych,

w dodatku multiplikujących się zjawisk. Jeden kryzys goni drugi. Poza kryzysami: pandemicznym, wojennym, klimatycznym, żywnościowym i geopolitycznym można wymienić kryzysy: zadłużenia, demograficzny, porządku globalnego (światowego układu sił), globalizacji, neoliberalizmu, elit globalnych czy imigracyjny oraz – ujawniający się ostatnio w wyniku globalnej inflacji – kryzys kosztów życia. I z pewnością nie jest to zamknięta lista jednocześnie występujących obecnie w świecie kryzysów. W wielu bowiem sferach mają miejsce także inne zjawiska kryzysowe, jak np. kryzys nie zrównoważonych systemów rolnictwa i marnotrawienia żywności, kryzys rynków pracy, postępujący kryzys społecznego zaufania, demokracji i inne.

Adam Tooze, profesor Columbia University, specjalizujący się w badaniach kryzysów gospodarczych, określa obecną sytuację w świecie jako „polycrisis”, podkreślając, że nawet pojedynczy kryzys jest wystarczająco trudny do analiz i szukania dróg wyjścia. Zaś w połączeniu z innymi kryzysami generuje chaos nieskończenie większy, bowiem całość jest jeszcze bardziej niebezpieczna, przytłaczająca niż suma części. Jak stwierdza A. Tooze: kryzysy ostatnich 15 lat są tak dezorientujące, bo nie wydaje się już prawdopodobne wskazanie jednej ich przyczyny, a co za tym idzie, jednego rozwiązania. „Podczas gdy w latach 80. wciąż można było wierzyć, że «rynek» skutecznie pokieruje gospodarką, zapewni wzrost, rozwiąże sporne kwestie polityczne i wygra zimną wojnę, kto dzisiaj wysuwałby to samo twierdzenie?” [Tooze, 2022]. A. Tooze przypomina zarazem, że na zjawisko wielości nakładających się na siebie kryzysów już wcześniej zwracano uwagę. Zauważa, że były przewodniczący Komisji Europejskiej Jean-Claude Juncker, „któremu zawdzięczamy aktualność terminu *polycrisis*, używał tego pojęcia w 2016 r., zapożyczając je w 2016 roku od francuskiego teoretyka złożoności Edgara Morina, który po raz pierwszy użył go w latach 90., uznając, że wraz z alarmem ekologicznym wczesnych lat 70. do świadomości publicznej weszło nowe poczucie nadrzędnego globalnego ryzyka. Choć w tym sensie świat od dawna doświadcza rzeczowego *polikryzysu*, to obecnie kryzysowy gąszcz jest tak spleciony, że – w odróżnieniu od sytuacji we wcześniejszych latach – niełatwo o identyfikację wszystkich tego przyczyn, nie mówiąc już o rekomendowaniu metod terapii. Nic zatem dziwnego, że w takich warunkach «czasami człowiek ma wrażenie, że traci poczucie rzeczywistości»” [Tooze, 2022]. Trudno się zatem dziwić, że brytyjski wydawca słownika języka angielskiego Collins English Dictionary wybrał i ogłosił słowo *permacrisis* (kryzys permanenty) jako słowo roku [Schumacher, 2022; Assadourian, 2023]. To swego rodzaju synteza okropności 2022 r., roku wojny, inflacji i niestabilności politycznej, nasilonych imigracji i innych nieszczęść.

Kwestia permanentności kryzysów i rosnącej ich częstotliwości jest przedmiotem wielu publikacji. Między innymi badacze z Międzynarodowego Funduszu Walutowego, analizując lata 1970–2007, doliczyli się w tym okresie łącznie 124 kryzysów bankowych, 208 kryzysów walutowych oraz 63 kryzysów zadłużenia publicznego [Laeven, Valencis, 2008, s. 7]. Natomiast z rozległych badań prowadzonych przez amerykańskiego historyka gospodarki Charlesa Kindlebergera wynika, że do II wojny światowej kryzysy finansowe występowały średnio mniej więcej co dziesięć lat [Kindleberger, 1978].

Do tak mało optymistycznego obrazu światowej rzeczywistości dołączają obecnie refleksje, odznaczającego się trafnością, ale zarazem pesymizmem prognoz, Nouriel Roubiniego. To słynny Doktor Doom (doktor Zagłady), który przewidział kryzys finansowy z 2008 r. N. Roubini, wraz ze swym współautorem Stephenem Mihmem, już wówczas doszedł do wniosku, że powinno się całkowicie odrzucić zdyskredytowaną ideę o naturalnej stabilności, efektywności i odporności nieregulowanych rynków i przyznać kryzysom należne im miejsce w ekonomii oraz systemie finansowym [Roubini, Mihm, 2011]. Natomiast dziś N. Roubini wieszczy „krach inny niż wszystkie” i podobnie jak A. Tooze, także wskazuje na nakładające się na siebie różne kryzysy, w dodatku ocenia, że już dziś są widoczne symptomy III wojny światowej, a przynajmniej wysokie prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Przestrzega przed tym m.in. w wywiadzie dla „Der Spiegel” i szczegółowo uzasadnia w swej najnowszej książce pt. *Mega Threats: Ten Dangerous Trends That Imperil Our Future, And How to Survive* [Star..., 2022; Roubini, 2022].

Choć obecnie wyraźna jest tendencja do upatrywania przyczyn narastania kryzysogenności przede wszystkim w dwóch rzeczonych wyżej, światowych kataklizmach, czyli pandemii COVID-19 i wojnie w Ukrainie, to jednak ostrzeżenia, sygnały i przejawy kryzysogenności występowały już wcześniej. Wiele wskazuje, że podstawowym, pierwotnym podłożem tego jest właśnie dokonujące się na naszych oczach przesilenie cywilizacyjne z niebywałym, generowanym przez Rewolucję 4.0, dynamizmem przemian. Dynamizm ten zwiększa m.in. ryzyko zjawisk wykluczenia czy analfabetyzmu cyfrowego i „widma nieprzydatności” niektórych grup społecznych [Kelly, 2018; Mazzucato, 2021]. I z pewnością rację ma znawca cyfrowego świata Kevin Kelly, wg którego w warunkach tak dynamicznych jak obecnie przemian „wszyscy jesteśmy nowicjuszami” [Kelly, 2018, s. 17]. W związku z tym rośnie niepewność co do przyszłości, a potwierdzają to zarówno badania naukowe, jak też dzisiejsza rzeczywistość. Wskazują one, że wiek XXI będzie wiekiem narastania powszechnej niepewności i globalnego ryzyka, o czym już dziś przekonuje

m.in. globalny indeks niepewności [Ahr, Bloom, Furceri, 2021]. Nieprzypadkowo też w 2020 r. do jednych z najbardziej popularnych, najczęściej dyskutowanych pojęć należał i wciąż należy akronim VUCA, syntetyzujący cechy dzisiejszej rzeczywistości. Wyrażają to słowa, których pierwsze litery składają się na ów akronim – *Volatility* (zmiennność), *Uncertainty* (niepewność), *Complexity* (złożoność) i *Ambiguity* (niejednoznaczność). Choć akronim ten wywodzi się z publikacji z 1985 r. na temat strategii wojennych i teorii przywództwa [Bennis, Nanus, 1985], zaś w 1987 r. po raz pierwszy użyty został w programach dydaktycznych United States Army War College, to obecnie coraz częściej jest używany w dyskursie na temat cech dzisiejszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej i możliwych trendów jej zmian [Who..., 2019]. Łatwo też w takich warunkach o błędy, a nawet nadużycia, w tym związane z wykorzystywaniem potencjału nowych technologii, także w celach przestępczych i wojennych. To w znacznym stopniu wyjaśnia występujące w świecie turbulencje. Zwraca na to uwagę wielu badaczy. Między innymi Francis Fukuyama, w artykule pod symptomatycznym tytułem *Awaria świata* przestrzega, że: „Coraz więcej osób zdaje sobie sprawę, że nowoczesna technologia stworzyła coś w rodzaju potwora. To system komunikacji, który omija niegdyś autorytatywne instytucje, tworzące demokratyczny dyskurs i zapewniające obywatelom wspólną bazę rzetelnej wiedzy, nad którą mogliby się gremialnie zastanawiać” [Fukuyama, 2022, s. 12]. W podobnej tonacji wypowiada się amerykański profesor filozofii Massimo Pigliucci w artykule, którego tytuł mówi sam za siebie: *Wyjdźcie z Twittera, wyjdźcie z Facebooka, aby żyć!* [Pigliucci, 2022, s. 16]. Przy tym zarówno historia przemian cywilizacyjnych, jak i obecnie dokonujący się przełom potwierdzają, że „nie ma nic potężniejszego od idei, której czas nadszedł, i nie ma nic bardziej szkodliwego od osoby, która wciąż żyje starymi ideami” [Kiyosaki, Lechter, 2002, s. 27].

Przesilenie cywilizacyjne bowiem to swego rodzaju trzęsienie ziemi, burzące stare struktury i wzorce. Wypracowanie nowych jest trudnym, złożonym procesem wymagającym pokonania barier wynikających ze zderzenia się, nakładania się starych i nowych wzorców cywilizacyjnych. Przesilenie cywilizacyjne to swego rodzaju kapitalny remont, połączony z burzeniem „ścian nośnych” dotychczasowego systemu, wyraźnie już zmurzałych, generujących rozmaite zagrożenia. Zmienia się niemal wszystko. Dotyczy to struktur instytucjonalnych, reguł globalizacji, funkcjonowania i roli państwa, zmian modeli edukacji, biznesu i pracy, a także modeli funkcjonowania gospodarstw domowych, życia ludzi itp. Tworzy to, zwłaszcza w początkowej fazie przemian, podatny grunt dla chaosu i nieładu. Taki „remont kapitalny” przeważnie obnaża

konstrukcyjne wady, przestarzałość i dysfunkcyjność dotychczasowych rozwiązań. Ujawnia też błędy poprzednich „architektów” remontowanego systemu. Taka sytuacja w świecie nieodparcie przywodzi na myśl syndrom czterech jeźdźców Apokalipsy (Zaraza, Wojna, Głód i Śmierć). Za najkrótszą syntetyczną ocenę obecnej globalnej rzeczywistości można też uznać tytuł opublikowanej w tym roku książki Grzegorza W. Kołodki *Świat w matni* [Kołodko, 2022].

Swego rodzaju paradoksem jest, że nieprawidłowości te narastają mimo niekwestionowanych, wielkich osiągnięć i rozwoju w sferze nauki oraz technologii, jak też dobrobytu materialnego. Nie brakuje jednak dowodów, że nie zawsze osiągnięcia te wykorzystywane są w sposób dobrze służący ludzkości i planecie, zaś gospodarka oparta na wiedzy nie przekształca się w dostatecznym stopniu w gospodarkę opartą na mądrości. Już przed laty proroczo przestrzegali przed tym tak wielcy myśliciele, jak m.in. Erich Fromm i Albert Einstein (o czym dalej). Fromm w latach 60. minionego wieku w rozprawie pt. *O byciu człowiekiem* zadawał pytanie: co się stało, że wszystko najwyraźniej zaczęło się psuć? Skłaniał się ku stwierdzeniu, że „człowiek XX wieku to przykład poronienia” [Fromm, 2013, s. 20]. Konstatował, że: „Człowiek umarł, niech żyją rzeczy” i wskazywał że: „Człowiek stał się zbieraczem i użytkownikiem. Coraz bardziej centralnym doświadczeniem życia stało się *posiadam* i *używam*, coraz mniej *jestem*. Środki – czyli dobra materialne (...) – stały się w ten sposób celem. Wcześniej człowiek dążył do pozyskiwania środków, służących lepszemu życiu, odpowiadającego ludzkiej godności” [Fromm, 2013, s. 26]. Dziś zaś szczególnie wyraziście przedstawia to niemiecki filozof południowokoreańskiego pochodzenia Byung-Chul Han w książce pod symptomatycznym tytułem *Spoleczeństwo zmęczenia* [Han, 2022]. Dysfunkcje współczesnego świata eksponuje także izraelski historyk Yuval Noah Harari, który w książce pt. *21 lekcji na XXI wiek*, analizując cywilizacyjną historię ludzkości, przestrzega, żeby nigdy nie lekceważyć ludzkiej głupoty, bowiem „ludzka głupota jest jedną z najważniejszych sił w dziejach, często jednak mamy skłonność, by nie brać jej pod uwagę” [Harari, 2018, s. 44].

W warunkach przesilenia cywilizacyjnego uwydatniają i materializują się rozmaite nieprawidłowości, zagrożenia, ryzyko i błędy. Jednym z groźniejszych tego typu zjawisk, choć wciąż w niedostatecznym stopniu branych pod uwagę w badaniach naukowych i w praktyce zarządzania, jest narastanie syndromu samotności. Spektakularnie potwierdzają to badania prowadzone przez brytyjską ekonomistkę profesora Noreenę Hertz, autorkę pierwszej w świecie książki kompleksowo ujmującej kwestie społeczno-ekonomicznych następstw samotności, w tym monstrialnych jej kosztów. To książka pt. *The Lonely*

Century: Coming Together in a World that's Pulling Apart, przekład polski: *Stulecie samotnych. Jak odzyskać utracone więzi* [Hertz, 2020; Hertz, 2022].

2. Zabójcza i kosztowna samotność jako cecha XXI wieku

Specyfika dokonującego się obecnie przesilenia cywilizacyjnego i dynamizm przemian wymuszanych przez technologie cyfrowe tworzą warunki, w których coraz więcej osób z różnych środowisk i krajów sygnalizuje narastający problem poczucia osamotnienia, niepewności i dyskomfortu życiowego, i to nawet w warunkach zwiększającego się materialnego dostatku czy niekiedy wręcz przepychu. Kontakty bezpośrednie bowiem są wypierane przez kontakty za pośrednictwem mediów cyfrowych. Amerykańska psycholog i publicystka Sherry Amatenstein stwierdza wręcz, że „media społecznościowe potęgują poczucie wyalienowania”. Autorka ta, powołując się na badania, eksponuje, że „osoby, które korzystają z internetu najczęściej (co najmniej 50 wizyt tygodniowo), narażone są na trzykrotnie wyższe ryzyko odczucia izolacji społecznej w porównaniu z internautami wchodzącymi do sieci mniej niż dziewięć razy w tygodniu” [Amatenstein, 2021, s. 21].

Choć nowoczesne technologie wielce ułatwiają życie, w tym życie w izolacji, o czym świat przekonał się zwłaszcza w warunkach pandemii, to zarazem zmieniają relacje społeczne na niekorzyść bezpośrednich kontaktów między ludźmi. Charakterystyczne dla współczesnego świata, głębokie zatimizowanie sprawia, iż brakuje wielu zwykłych ludzkich powiązań, które w przeszłości były codziennością. Zostały zmarginalizowane przez komunikację cyfrową. Smartfony i media społecznościowe zaowocowały zupełnie nowymi pokładami izolacji i samotności ludzi. Tego typu narzędzia nieustannie odwracają uwagę ludzi od angażowania się w komunikację *face to face*, od bezpośredniego obcowania z osobami z ich środowiska, nawet z osobami najbliższymi. Jest to groźne tym bardziej, że tego typu internetowe technologie, przy całej wspaniałości i dobrodziejstwie ich potencjału, miażdżą strefę czasu wolnego, tak przecież ważnego dla kreatywnego myślenia i rozwoju bezpośrednich relacji międzyludzkich. Na to nakłada się wiele innych czynników, w tym dotyczących przemian modeli biznesu, pracy i zarządzania. Także takich np. jak praca zdalna, rozwój *gig economy*, czyli nieetatowej pracy na żądanie i innych. Niebagatelny wpływ na narastanie syndromu samotności mają też nasilające się procesy rozpadu małżeństw i generalnie słabnięcie instytucji małżeństwa oraz coraz luźniejsze i coraz mniej trwałe związki partnerskie. Charakterystyczne przy tym jest słabnące zainteresowanie ludzi w uczestnictwie, członkostwie w rozmaitych stowarzyszeniach,

klubach i innych wspólnotowych organizacjach, także religijnych. Zmniejsza to przestrzeń ludzi do radzenia sobie z samotnością.

Badania potwierdzają, że im bardziej rozwija się online-owy styl życia, tym ludzie stają się mniej zaradni w kontaktach osobistych. Na kwestie te zwraca uwagę wielu naukowców, m.in. Zygmunt Bauman, który w wywiadzie pt. *Czynić swojskie obcym*, stwierdza, że w warunkach internetyzacji łatwo o erozję relacji międzyludzkich (choć paradoksalnie zarazem Internet te relacje znakomicie ułatwia). Sprzyjający konsumpcjonizmowi Internet skutkuje kulturą powierzchowności i jednorazowości, co przekłada się też negatywnie na relacje bliskości. Według Z. Baumana „Wzorzec relacji między klientem a towarem staje się wzorcem relacji między ludźmi. (...) Tracimy przy tym z oczu to, co najważniejsze: samego człowieka. (...) Niebezpieczeństwo polega na tym, że wzorzec relacji upodabnia się do przedmiotu użytkowego” [Bauman, Haffner, 2019, s. 15–16].

Obecnie wiele wskazuje, że w takich warunkach ryzyko nasilania się zjawiska samotności będzie narastało. Tym samym samotność nie jest już wyłącznie prywatnym problemem dotkniętych nią osób. Staje się problemem społecznym o znacznie szerszym wymiarze. Narastanie syndromu samotności przekłada się bowiem negatywnie nie tylko na jakość życia ludzi, ale także na efektywność gospodarki, funkcjonowanie sektora ochrony zdrowia, a nawet na funkcjonowanie demokracji. W dodatku zdecydowanie nie jest to zamknięta lista obszarów dotkniętych przez niszczącą siłę samotności, skutkującą różnymi, dramatycznymi niekiedy następstwami dla ludzi i ich perspektyw życiowych.

Z prowadzonych przez rzeczoną już Noreenę Hertz badań wynika, że już pierwsze dwie dekady nowego tysiąclecia były nacechowane największym w historii syndromem samotności ludzi. Badania wykazały zarazem, że najbardziej samotnym pokoleniem są młodzi ludzie, najsilniej „ucyfrowieni” i coraz wyraźniej tracący zdolność do interakcji społecznych, mający nasilające się problemy z bezpośrednią komunikacją społeczną, w tym z odczytywaniem sygnałów wynikających z mimiki, czy generalnie z mowy ciała. Stąd też niektóre uczelnie amerykańskie (w tym także najbardziej renomowane uniwersytety *Ivy League*), wobec wyraźnie ujawniającego się społecznego *autyzmu studentów* pierwszego roku, zmuszone były do uruchomienia specjalnych kursów umiejętności nawiązywania przez studentów bezpośrednich relacji z innymi osobami, odczytywania mimiki twarzy itp., kursów przywracania umiejętności, które uległy erozji na skutek nadużywania technologii cyfrowych.

Hertz konstatuje w związku z tym, że gdyby mantry „wspólnoty”, narzucane przez firmy z sektora mediów społecznościowych, były prawdziwe,

świat byłby jedną wielką, szczęśliwą rodziną. Tak jednak nie jest, a syndrom samotności się pogłębia, choć w sytuacji, gdy miliardy ludzi połączonych jest ze światem cyfrowym na niezliczone sposoby, tytuł *Stulecie samotnych* brzmi niemal jak oksymoron czy absurd, to jednak jest rzeczywistością. To przy całym dobrodziejstwie technologii cyfrowych, internetu, ciemna strona obecnych technologicznych przemian. Z badań wynika, że odrywanie się od świata realnego na rzecz cyfrowego, negatywnie rzutuje nie tylko na zdrowie ludzi, lecz także na ich produktywność, co tym samym nieuchronnie niekorzystnie przekłada się na efektywność gospodarki. Co gorsza, zdaniem badaczy, jest prawdopodobne, że ludzie mający problemy z komunikacją społeczną staną się wrogo nastawieni do innych i bardziej podatni na ekstremistyczną politykę i populizm.

Badania naukowe potwierdzają dość jednoznacznie, że samotność jest zatrważająco szkodliwa dla zdrowia ludzi, co nieuchronnie negatywnie przekłada się na następstwa ekonomiczne, w tym wzrost rozmaitych kosztów ponoszonych przez poszczególne osoby, ale i przedsiębiorców, a także państwo, którego domeną jest wszakże zdrowie publiczne. Samotność bowiem wywołuje kumulujące się reakcje stresowe, osłabiając układ odpornościowy, co zwiększa ryzyko chorób m.in. serca (o 29%), udaru (o 32%) i demencji (o 64%). Oznacza to o około 30% większe prawdopodobieństwo przedwczesnej śmierci, w tym samobójczej. Z badań wynika, że niechciana samotność jest gorsza dla zdrowia niż brak ćwiczeń fizycznych, a także dwukrotnie bardziej szkodliwa niż otyłość. A przy tym analogia między samotnością a głodem jest wręcz dosłowna, a nie tylko symboliczna. Naukowcy odkryli bowiem, że samotność w rzeczywistości wyzwala te same ścieżki neuronowe co głód. Oznacza to, że potrzeba kontaktów międzyludzkich i bliskości może być tak samo fundamentalna jak potrzeba jedzenia. Wbrew temu obecny styl życia staje się coraz bardziej zatomizowany. Ludzie natomiast nie są stworzeni do izolacji [Hertz, 2020].

Dotkliwość i dramatyzm samotności sprawiają, że ludzie decydują się na rozmaite, niebywałe, niekiedy niezwykle dramatyczne metody radzenia sobie z tym problemem. Na przykład w Japonii stało się fenomenem wśród seniorów, na tyle udęczonej samotnością, że unikając całkowitej izolacji, paradoksalnie wybierają więzienie, bo tam mogą przebywać z innymi współwięźniami. Stąd też celowo popełniają przestępstwa na tyle poważne, by trafić do więzienia.

W skali globalnej szybko rozwijają się firmy specjalizujące się w „wynajmowaniu przyjaciół” (*rent-a-friend*), osób do rozmów, osób towarzyszących w wyprawach do kina, teatru itp. Jednak z badań wynika, że korzystanie na dłuższą metę z tego typu usług (z reguły dość drogich) nie tylko nie zmniejsza

poczucia samotności, lecz wręcz przeciwnie, nasila ją, a przy tym może prowadzić do degradacji materialnej.

Szczegółowe studia i analizy dotyczące technologii cyfrowych i samotności prowadzą do dość radykalnych, z pewnością mogących wywołać silne kontrowersje, a nawet opór, wniosków. Na przykład zdaniem N. Hertz, media społecznościowe powinny być silniej regulowane, bo stają się swego rodzaju narkotykiem XXI w. prowadzącym do erozji umiejętności komunikacji bezpośredniej. Są szkodliwe, co najmniej tak samo jak nałogowe palenie papierosów. A skoro przemysł tytoniowy jest silnie regulowany, to powinno to dotyczyć także sieci społecznościowych i funkcjonowania Internetu. Radykalizm N. Hertz przejawia się także w jej postulatcie, aby wręcz zabronić dzieciom do lat 16 korzystania z mediów społecznościowych. Interesujące jest, że N. Hertz wspiera się przy tym argumentem, iż to właśnie wybitni znawcy technologii cyfrowych, pracownicy Doliny Krzemowej w USA, tak długo, jak to jest możliwe, izolują swe dzieci od sieci społecznościowych i korzystania ze smartfonów, tabletek itp. Posyłają dzieci do drogich, elitarnych szkół, w których tego typu narzędzia są wykluczone [Ökonomin..., 2020, s. 12]. Nie tylko w książce, lecz także w poruszającym wywiadzie dla „Der Spiegel” N. Hertz stwierdza wręcz, że samotność jest równie szkodliwa dla zdrowia jak wypalanie 15 papierosów dziennie (Statistically, loneliness is equivalent to smoking fifteen cigarettes a day) [Hertz, 2020, s. 6; Ökonomin..., 2020].

Równie zaskakujące są wnioski dotyczące wpływu samotności na gospodarkę. Jak podaje N. Hertz, jeszcze przed COVID-19 w Wielkiej Brytanii pracodawcy tracili około 800 milionów funtów rocznie z powodu pracowniczych zwolnień chorobowych związanych z samotnością. Z danych wynika przy tym, że samotność to istotne podłoże kryzysów gospodarczych, których koszty sięgają miliardów, są niebotyczne. To także podłoże kryzysów politycznych. Poczucie samotności i społecznej marginalizacji pogłębia bowiem podziały społeczne, w tym polityczne, i ekstremizm, co zarazem negatywnie wpływa na poziom debaty publicznej i zaostrzenie się nieprzejednanych sporów.

Nieprzypadkowo też była premier Wielkiej Brytanii, Teresa May, mianowała w 2018 r. pierwszego na świecie ministra samotności – ogłaszając „ukrytą epidemię” dotykającą 9 milionów Brytyjczyków jako „jedno z największych wyzwań dla zdrowia publicznego naszych czasów” [John, 2018, s. 3]. Swego rodzaju podejściem à rebours jest powołanie w Kopenhadze Instytutu Badania Szczęścia, co wynika m.in. z uznania znaczenia poczucia szczęścia ludzi dla rozwoju społeczno-gospodarczego oraz jego zharmonizowania i trwałości [Daniłowska, 2014; Our research..., 2021].

Na ministerstwo samotności zdecydowała się też Japonia, powołując w 2021 r. w japońskim rządzie pierwszego ministra ds. samotności. Bezpośrednią przesłanką takiej decyzji był wzrost liczby samobójstw w kraju w czasie pandemii. Istotne jest jednak, że już przed pandemią postępował w Japonii proces nasilania się syndromu samotności, co sprawia, że Japończycy są nią szczególnie dotknięci. Jest to kraj bogaty, wysoko rozwinięty, charakteryzujący się jednym z najwyższych w świecie poziomów robotyzacji i wdrażania sztucznej inteligencji. Jak się jednak okazuje, dynamiczny postęp cyfryzacji i wdrażania sztucznej inteligencji nie doprowadza do zahamowania procesu narastania samotności, a przeciwnie – nasila go. Choć bowiem w świecie cyfrowym wszystko jest na sprzedaż, to wciąż brakuje dostatecznie skutecznych rozwiązań, trwale przeciwdziałających narastaniu syndromu samotności. Wskazuje to na konieczność intensyfikacji działań ukierunkowanych na racjonalizację, optymalizację wykorzystywania nowych technologii.

3. Niezbędna optymalizacja wykorzystywania technologii cyfrowych. Kwestia zarządzania

Badania dotyczące cyfrowego przełomu technologicznego wskazują na znaczenie optymalizacji wykorzystywania nowoczesnych technologii i niedopuszczania do technologicznej dehumanizacji. Technologia bowiem jest tylko narzędziem. I jak każde narzędzie może być wykorzystywane prawidłowo lub nieprawidłowo. Narzędzie jak nóż, może uratować życie, może też zabijać. Dehumanizujące technologie mogą generować samotność, a ta może zabijać. Przed technologiczną dehumanizacją przestrzegali już przed wieloma dekadami wybitni intelektualiści. Między innymi przestrzegał przed tym, choć w kontekście moralności i etyki, Albert Einstein, który już w 1946 r. w liście do innego intelektualisty Ottona Juliusburgera pisał: „Jestem przekonany, że przerażający upadek moralności, jakiego jesteśmy świadkami w dzisiejszych czasach, jest rezultatem mechanizacji i dehumanizacji naszego życia – zgubnych produktów ubocznych mentalności naukowo-technicznej. Nostra Culpa!” [Calaprice, 2014, s. 373].

Ta przestroga nabiera dziś swoistej aktualności. Dehumanizujące technologie, odhumanizowane planowanie miast i regionów w dążeniu do minimalizacji kosztów, a także rozmaite oszczędności, cięcia wydatków państw na cele publiczne, na dobra wspólne, to czynniki sprawiające, że ludzie stają się osamotnieni, stają się istotami nieszczęśliwymi, wypalonymi, niezdrowymi i nieradko sobie wrogimi. Dlatego też tak ważne jest, by owa *Nostra Culpa* (nasza wina) nie urzeczywistniała się. Jest to istotne

tym bardziej, że dzisiejszą rzeczywistość charakteryzuje coraz silniejsza zależność ludzi od technologii cyfrowych. Stąd też fundamentalne znaczenie mają aktywne prohumanitarne działania zarządcze na rzecz kształtowania lepszego modelu życia i przeciwdziałania osamotnieniu ludzi. Na znaczenie tych kwestii, w tym na konieczność optymalizacji wykorzystywania nowych technologii informatycznych, komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania, zwraca uwagę w swych publikacjach m.in. Leszek Kiełtyka [Kiełtyka, 2002; Kiełtyka, 2016]. Ekspozuje on m.in., że: „W obecnych czasach dokonuje się szybki postęp cywilizacyjny i coraz bardziej wzrasta znaczenie procedur myślowych, ukierunkowanych na uogólnione oraz trafne wykrywanie istoty zjawisk zachodzących w otoczeniu. (...) Menedżerom, bez względu na rodzaj organizacji, stawia się wymagania dotyczące znajomości problemów psychospołecznych. Predyspozycje psychosocjologiczne, inteligencja, intuicja, wycucie i aktywność zawodowa przesądzają o różnicach w wynikach uczenia się i sprawności kierowania w porównywalnych warunkach działania” [Kiełtyka, 2016, s. 4–10]. Rzeczony predyspozycje psychosocjologiczne to cecha nie tylko determinująca jakość pracy menedżerów, lecz także pracowników [Kiełtyka, Jędrzejczyk, 2016]. To cecha generalnie rzutująca na jakość życia ludzi. Zarazem z wielu badań wynika, że predyspozycje te mogą łagodzić syndrom narastania samotności.

Wskazuje to na konieczność podejmowania badań z tego zakresu i poszukiwań nowych, zorientowanych na przeciwdziałanie samotności modeli zarządzania na różnych szczeblach instytucjonalnych, w tym w przedsiębiorstwach, placówkach edukacyjnych, instytucjach sektora publicznego i innych.

Badania syndromu samotności stają się coraz bardziej niezbędne – zwłaszcza jako podstawa kształtowania polityki społeczno-gospodarczej i podejmowania decyzji na różnych szczeblach instytucjonalnych. Przekonują o tym wyniki dotychczasowych badań zagranicznych i krajowych [Hertz, 2020; Raport, 2022]. Wskazują one m.in., że firmy i organizacje, które zachęcają swoich pracowników do nawiązywania wspólnych towarzyskich relacji, osiągają lepsze wyniki niż mniej interaktywni społecznie rywale. W badaniach tych wskazuje się na liczne przykłady z różnych krajów i regionów, przykłady społeczności, które funkcjonują lepiej, ich członkowie żyją dłużej i zdrowiej, pracują efektywniej, ponieważ priorytetowo traktują spójność społeczną, korzyści płynące z „mikrointerakcji” poprzez spotkania towarzyskie, rozmowy itp. Zważywszy jak ważne są bezpośrednio interakcje ludzkie i przeciwdziałania osamotnieniu ludzi, istotna jest też dbałość o rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Jest to istotne tym bardziej, że obecnie w wyniku nasilającej się w skali globalnej

oligopolizacji i rozrastania się globalnych przedsiębiorstw gigantów, wiele lokalnych firm wspierających miejscową społeczność (w tym sklepy, kawiarnie, kluby itp.) zagrożonych jest egzystencjalnie.

Konkluzja

Dotychczasowe badania naukowe wskazują, że w erze cyfrowej niezbędne staje się traktowanie i pojmowanie samotności jako fundamentalnego obecnie schorzenia społecznego. Ponieważ jednak formy, przejawy i odczucia samotności są bardzo różnorodne, to i metody przeciwdziałania syndromowi samotności powinny być zróżnicowane, dostosowane do konkretnych warunków oraz skali tego zjawiska, a zarazem uwzględniające wyniki dotychczasowych i nowo podejmowanych badań na ten temat. Współcześnie samotność jest fenomenem, którego niemal wszyscy doświadczają, ale rzadko kiedy fenomen ten jest należycie rozumiany. Dlatego też niezbędne są badania na ten temat.

Bibliografia

- Ahir H., Bloom N., Furceri D. [2021], *World Uncertainty Index: Global: Simple Average* [WUIGLOBALSMPAVG], Federal Reserve Bank of St. Louis, <https://fred.stlouisfed.org/series/WUIGLOBALSMPAVG> (28.07.2021).
- Amatenstein S. [2021], *Jak media społecznościowe potęgują poczucie wyalienowania*, Wszystko co Najważniejsze, 23 czerwca, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/sherry-amatenstein-media-nie-az-tak-spoeczne/> (20.12.2022).
- Assadourian E. [2023], *From Polycrisis to Permacrisis*, Resilience, January 3, <https://www.resilience.org/stories/2023-01-03/from-polycrisis-to-permacrisis> (19.01.2023).
- Bauman Z., Haffner P. [2019], *Czynić swojskie obcym. Rozmowy Petera Haffnera z Zygmuntem Baumanem*, Wydawnictwo Wielka Litera, Warszawa.
- Bennis W., Nanus B. [1985], *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- Braudel F. [1971], *Historia i trwanie*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa.
- Braudel F. [2006], *Gramatyka cywilizacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Calaprice A. [2014], *Einstein w cytatach, List Alberta Einsteina do Ottona Juliusburgera*, z 11.04.1946, Poltext, Warszawa.
- Daniłowska S. [2014], *Szczęście po duńsku*, Nordea Centrum, http://nordencentrum.pl/pliki/konferencja-HappyDanes-20141209/The_happy_Danes_SDaniłowska_PL.pdf (27.02.2023).
- Fromm E. [2013], *O byciu człowiekiem*, Vis-a-Vis Etiuda, Kraków.
- Fukuyama F. [2022], *Awaria świata*, Wszystko Co Najważniejsze, 18 kwietnia.
- Han B.C. [2022], *Spółczesność zmęczenia i inne eseje*, Wydawnictwo Krytyka Polityczna, Warszawa.
- Harari Y.N. [2018], *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.

- Hertz N. [2020], *The Lonely Century: Coming Together in a World that's Pulling Apart*, London.
- Hertz N. [2022], *Stulecie samotnych. Jak odzyskać utracone więzi*, Burda Media Polska, Warszawa.
- John T. [2018], *How the World's First Loneliness Minister Will Tackle 'the Sad Reality of Modern Life'*, Time, April 25, <https://time.com/5248016/tracey-crouch-uk-loneliness-minister/> (20.02.2023).
- Kelly K. [2018], *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, Poltext, Warszawa.
- Kiełtyka L. [2002], *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa.
- Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. [2013], Zdolności intuicyjne menedżerów w procesach decyzyjnych w świetle badań empirycznych, *Prace Naukowe*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, s. 375–386.
- Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. [2016], Rola menedżera we współczesnych organizacjach, *Przegląd Organizacji*, nr 8.
- Kleer J. [2021], *Ekonomiczne i społeczne skutki przesileni cywilizacyjnych*, INE PAN, Warszawa.
- Kindleberger C.P. [1978], *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, Basic Books, New York.
- Kiyosaki R.T., Lechter S.L. [2002], *Inwestycyjny poradnik bogatego ojca. Czyli w co inwestują bogaci*, Instytut Praktycznej Edukacji.
- Kołodko G.W. [2022], *Świat w matni. Czwarta część trylogii*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Laeven L., Valencis F. [2008], *Systemic Banking Crises: A New Database*, International Monetary Fund Working Paper, WP/08/224, Washington, DC, November.
- Mazzucato M. [2021], *Wartość wszystkiego. Wytwarzanie i zawłaszczanie w globalnej gospodarce*, Heterodox, Poznań.
- Mączyńska E. [2021], Samotność generuje koszty i zabija. Refleksje wokół książki prof. Noreeny Hertz, *The Lonely Century: Coming Together in a World that's Pulling Apart*, *Biuletyn PTE*, nr 1, http://www.pte.pl/pliki/1/68/E_1_2021.pdf (4.01.2023).
- Mączyńska E., Pysz P. (red.) [2022], *Spółeczna Gospodarka Rynkowa – ustrojowa przyszłość*, PTE, Warszawa, https://pte.pl/uploads/SGR_ustrojowa_przyszlosc_internet_2ea91098e9.pdf?updated_at=2022-09-21T13:46:21.188Z (20.01.2023).
- Our research. How we measure Wellbeing* [2021], The Happiness Research Institute, <https://www.happiness-researchinstitute.com/happinessresearch> (20.02.2023).
- Ökonomin Noreena Hertz über Kapitalismus, Sucht und Einsamkeit [2020], <https://www.spiegel.de/politik/oekonomin-noreena-hertz-ueber-kapitalismus-sucht-und-einsamkeit-a-00000000-0002-0001-0000-000174196854> (20.01.2023).
- Pigliucci M. [2022], *Wyjście z Twittera, wyjście z Facebooka, aby żyć! Wszystko co Najważniejsze*, 6 sierpnia, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-massimo-pigliucci-uzalenie-od-mediow-spolesnoscowych/> (19.12.2022).
- Raport [2022], *Poczucie samotności wśród dorosłych Polaków*, Instytut Pokolenia, Warszawa, https://instytutpokolenia.pl/pdf/SAMOTNOSC_14.11.pdf (10.01.2023).
- Roubini N. [2022], *Mega Threats: Ten Dangerous Trends That Imperil Our Future, And How to Survive*, Little, Brown and Company, Boston.
- Roubini N., Mihm S. [2011], *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Schwab K. [2018], *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Studio EMKA, Warszawa.
- Schumacher E. [2022], *Permacrisis' is the UK's word of the year for 2022*, November 1, <https://www.dw.com/en/permacrisis-is-the-uks-word-of-the-year-for-2022/a-63616601> (17.01.2023).
- Star Economist Nouriel Roubini on the Global Crises [2022], *World War III Has Already Effectively Begun*, 28.10, <https://www.spiegel.de/international/business/star-economist-roubini-on-the-global-crises-world-war-iii-has-already-effectively-begun-a-fd3126eb-4dd4-42fc-889e-27e4165f6702> (20.01.2023).
- Taleb N.N. [2013], *Antykruchocność*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa.
- Taleb N.N. [2020], *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wydawnictwo Heracolon, Warszawa.
- Tooze A. [2022], *Welcome to the world of the polycrisis*, Financial Times, October 28, <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33> (18.01.2023).
- Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?* [2019], *USAHEC Ask Us a Question*, U.S. Army Heritage and Education Center, <https://usawc.libanswers.com/faq/84869> (4.08.2021).

