Biurokracja z ludzką twarzą: reforma wyobraźni instytucjonalnej

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst przedstawia nowatorską wizję reformy administracji publicznej, w której centralnym punktem staje się 'metryka godności'. Autor argumentuje, że godność obywatela nie powinna być jedynie pustym hasłem, lecz mierzalnym parametrem podlegającym audytowi. Proponowane zmiany obejmują wprowadzenie dwustronnej translacji decyzji algorytmicznych, co ma zapewnić pełną przejrzystość działań AI w sektorze publicznym. Kluczowym elementem jest również nowa architektura odpowiedzialności, w tym 'immunitet roztropności', który ma zachęcać urzędników do podejmowania odważnych, pro-obywatelskich decyzji. Artykuł analizuje mechanizmy takie jak piaskownice regulacyjne i metryka godzin życia, dążąc do stworzenia państwa, które szanuje czas i podmiotowość jednostki, eliminując biurokratyczną opresję.

This article presents a novel vision of public administration reform, in which the "dignity metric" becomes a central focus. The author argues that citizen dignity should not be merely an empty slogan, but a measurable, auditable parameter. The proposed changes include the introduction of bilateral translation of algorithmic decisions, which is intended to ensure full transparency of AI activities in the public sector. A key element is also a new accountability architecture, including "prudential immunity," which is intended to encourage officials to make bold, pro-citizen decisions. The article examines mechanisms such as regulatory sandboxes and the life-hours metric, striving to create a state that respects individual time and agency while eliminating bureaucratic oppression.

Artykuł ten dekonstruuje tradycyjne postrzeganie godności jako abstrakcyjnego prawa, proponując konkretną metrykę jej pomiaru i ochrony w relacjach obywatel-państwo. Autor argumentuje, że godność ulega erozji w procesach biurokratycznych, a jej utrata manifestuje się poprzez przymusową autonegację, bezgłos proceduralny i mobilizację wstydu. Kluczową tezą jest konieczność stworzenia mechanizmów naprawczych, takich jak "zasada gaszenia",

"dwustronna translacja" i "immunitet roztropności", które priorytetowo traktują ochronę godności nad bezduszną efektywnością. Autor postuluje przejrzystość, jawność i odpowiedzialność jako fundamenty sprawiedliwego państwa, gdzie błąd traktowany jest jako szansa na naukę, a nie powód do wstydu. Artykuł wykracza poza krytykę biurokracji, oferując konkretne rozwiązania mające na celu humanizację relacji władzy i przywrócenie godności obywatelom.

SŁOWA KLUCZOWE

biurokracja z ludzką twarzą | metryka godności | wyobraźnia instytucjonalna | dwustronna translacja | piaskownica regulacyjna | metryka godzin życia | architektura odpowiedzialności | immunitet roztropności | zasada gaszenia | język obywatelski | audyt losowy | przejrzystość algorytmiczna | wina epistemiczna | deontyczna siatka nadzwyczajności | agregacja progowa

Metryka godności: fundament podmiotowości obywatela

Godność nie jest jedynie eleganckim ornamentem prawnych deklaracji. To konkretna zmienna stanu, która ulega erozji w każdym kontakcie z aparatem państwa. Proponuję więc potraktować ją nie jako postulat, lecz jako wielkość mierzalną i stworzyć metrykę godności, której trzy składowe można uchwycić w twardym, bezlitosnym rachunku.

Pierwszy komponent to przymusowa autonegacja: liczba momentów, gdy człowiek, by uzyskać prawo lub świadczenie, musi opisać siebie w kategoriach sprzecznych z własnym samorozumieniem. Drugi to bezgłos proceduralny, czyli suma sytuacji, w których kluczowe decyzje zapadają bez realnej szansy na zabranie głosu w nietechnicznym języku – liczy się faktyczny dostęp, nie formalna możliwość. Trzeci wreszcie to mobilizacja wstydu: rachunek wszystkich intymnych faktów, które trzeba było ujawnić przed osobami lub systemami do tego nieuprawnionymi.

Taki wskaźnik buduje się na przecięciu badań doświadczeń, losowych audytów i twardych danych operacyjnych. Jego wynik nie ma służyć karaniu, lecz projektowaniu lepszych systemów. Gdy wskaźniki dla danej procedury niepokojąco rosną, oznacza to, że zbliża się ona do granicy patologii. Wtedy należy uruchomić zasadę gaszenia, która brzmi brutalnie prosto. Procedura, która niszczy godność szybciej, niż rozwiązuje problem, po prostu traci swój mandat do istnienia.

Translacja dwustronna: most między kodem a prawem

Algorytm bez semantyki jest pałką bez rękojeści. Aby uniknąć fetyszu czarnej skrzynki, postuluję zasadę dwustronnej translacji. Każda decyzja, którą generuje lub wspiera system, musi być czytelna w dwóch językach. Pierwszy to język dziedzinowy, w którym parametry i progi są jawne wraz z ich uzasadnieniem. Drugi to język obywatelski, wyjaśniający, dlaczego konkretny człowiek znalazł się po tej, a nie innej stronie decyzji. Taka przejrzystość nie jest łaską, lecz warunkiem, by system w ogóle mógł uchodzić za słuszny.

Znam zarzut, że jawność sprzyja obchodzeniu reguł. Odpowiadam: tajemnica nie jest lekiem na cynizm, lecz paliwem dla nierówności wiedzy. Systemy, które skrywają swoją logikę, jedynie ubierają arbitralność w kostium technicznej neutralności. Jeśli ktoś obawia się, że język obywatelski zniszczy sprawność systemu, to w istocie nie wierzy w zdolność ludzi do rozumienia argumentów. A to już jest deklaracja polityczna, nietechniczna.

Sandbox regulacyjny: cztery rygory bezpiecznej innowacji

Piaskownica regulacyjna bywa traktowana jak plac zabaw dla start-upów, co jest infantylizacją szkodliwą dla samej idei. Sandbox powinien być bowiem laboratorium, w którym to państwo ćwiczy dyscyplinę samoograniczenia, a nie tylko okazuje wyrozumiałość dla nowości. Model poważnego sandboxu opiera się na czterech rygorach. Po pierwsze, rygor celu publicznego: eksperyment musi deklarować hipotezę dobra wspólnego, a nie wyłącznie wzrostu. Po drugie, rygor powrotu, zgodnie z którym po okresie testowym reguła wraca do normalnego trybu i ulega wygaszeniu, chyba że dowiedzie swojej przewagi netto nad alternatywą. Po trzecie, rygor symetrii, w ramach którego przywileje eksperymentalne są odwracalne i powiązane z obowiązkiem kompensacji w razie szkody. Po czwarte wreszcie, rygor jawności, który nakazuje publikację metodyki testu oraz jego wyników, także tych negatywnych. Taki sandbox nie jest amnestią. Jest szkołą roztropności i obroną przed kolonizacją państwa przez marketing innowacji.

Gra z pełną informacją eliminuje patologie urzędnicze

Większość patologii biurokracji rodzi się w informacyjnej mgle, w grze, gdzie nikt nie widzi wszystkich kart. Urzędnik nie wie, czego nie wie; obywatel nie zna progu decyzyjnego; instytucja nie potrafi zmierzyć własnego sukcesu; polityk zaś nie wie, ile kosztuje cnota bezstronności. Dlatego proponuję odwrócenie zasad: grę z pełną informacją, w której na scenę wchodzi czterech aktorów. Aktor państwowy jawnie kładzie na stół koszyk zasobów i cele redukcji kosztów godnościowych. Aktor instytucjonalny deklaruje, ile godzin

życia jest w stanie oddać obywatelowi, jeśli tylko zmieni się rozkład ryzyka. Aktor obywatelski zgłasza gotowość do współpracy, ale pod warunkiem prawa do sensownej rozmowy i realnego odwołania. Wreszcie aktor polityczny określa swój próg odwagi – punkt, w którym jest gotów zaakceptować błędy wynikające z roztropności zamiast tych mechanicznych, bezdusznych. Gra osiąga równowagę, gdy każdemu z nich mniej opłaca się hipokryzja niż jawność. To nie jest utopia, lecz procedura negocjowania ostrych, a nie rozmytych kompromisów. Bo dopiero gdy próg odwagi politycznej zostanie nazwany po imieniu, przestaje on rządzić z ukrycia.

Metryka godzin życia: czas jako zasób publiczny

Metryka godzin życia wymaga intelektualnego rygoru i swoistej ascezy ciekawości. Jej trzonem jest prosty model: zliczamy kroki proceduralne, które angażują obywatela i konsumują jego czas. Dane źródłowe nie mogą zawierać treści wrażliwych, bez względu na pokusę ich gromadzenia. Zamiast wnikać w każdy szczegół, zbieramy wyłącznie sygnały. Pierwszy opisuje liczbę koniecznych interakcji i ich szacowany czas w minutach. Drugi – odchylenie od tej normy w danym miejscu i tygodniu. Trzeci wreszcie mierzy liczbę powrotów, które wynikają z błędu systemu, a nie obywatela. Dane trafiają do rejestru syntetycznego, gdzie anonimizuje je agregacja progowa, czyli uśrednianie uniemożliwiające odtworzenie pojedynczej ścieżki. Rejestr działa na zasadzie rozproszonego zaufania: każda placówka strzeże klucza do własnych, surowych zapisów, lecz raporty powstają w węźle audytowym, który operuje wyłącznie na sumach i wariancjach. Prywatność nie jest tu luksusowym dodatkiem. Jest warunkiem prawomocności całego systemu. Obywatel powie prawdę o straconych godzinach tylko wtedy, gdy będzie miał pewność, że nie buduje w ten sposób profilu przeciwko samemu sobie.

Sama metryka bez mechanizmu naprawczego pozostaje jednak literaturą. Dlatego system musi zawierać zasadę progu bólu. Jeżeli średnia liczba godzin życia, jaką obywatel oddaje danej procedurze, przekroczy wartość graniczną ustaloną przez parlament i niezależny komitet etyczny, procedura automatycznie uruchamia sankcję wymierzoną we własną złożoność. Oznacza to obowiązkowe uproszczenie jej w ciągu sześćdziesięciu dni oraz zawieszenie tych wymogów pomocniczych, które nie stanowią jądra jej celu. Zasada działa bez wniosku. Obywatel nie musi prosić o łaskę. To system sam reaguje na własną toporność. A jeśli ktoś zapyta o ryzyko nadużyć, odpowiadam, że prawdziwym nadużyciem jest trwanie w cierpliwości wobec niepotrzebnej udręki.

Korytarze dyskrecji ograniczają arbitralność decyzji

Dyskrecja bywa demonizowana, bowiem zbyt często kojarzy się z arbitralnością i kaprysem władzy. Potrzebujemy zatem swoistej teorii gier dla dyskrecji, która precyzyjnie opisze, kiedy odstępstwo od reguły jest aktem roztropności, a kiedy staje się formą przemocy. W tej grze przy stole zasiadają zawsze cztery postaci: osoba stosująca regułę, osoba jej doświadczająca, instytucja odpowiedzialna za ramy prawne oraz wspólnota, która ocenia ostateczną sprawiedliwość. Wygrywa tylko ta konfiguracja, w której zysk płynący z mądrego wyjątku przewyższa systemowe ryzyko nadużycia.

Warunkiem tej kruchej równowagi jest jawne uzasadnienie decyzji, losowy audyt jej stosowania oraz prawo do sensownej rozmowy. Gdy te trzy filary są spełnione, dyskrecja przestaje być zagrożeniem, a staje się cnotą. W terminach formalnych można by rzec, że funkcja wypłaty wspólnoty rośnie wraz z liczbą udokumentowanych odstępstw, ale tylko do pewnego progu nasycenia. Po jego przekroczeniu zaczyna maleć z powodu ryzyka nierówności. Z tej racji dyskrecja musi pozostać dobrem rzadkim, lecz nigdy nie może stać się dobrem tabu.

Gaszenie przepisów: mechanizm usuwania martwego prawa

Nowoczesne państwo ma osobliwą skłonność do wydzielania stanów wyjątkowych – przestrzeni, w których chłodna racjonalność proceduralna musi ustąpić miejsca nagiej decyzji suwerennej. Paradoks tej konstrukcji polega jednak na jej cichej ekspansji, bowiem stan wyjątkowy szybko kolonizuje codzienność poprzez sieć drobnych, technicznych odstępstw. W szpitalu wyjątek epidemiologiczny staje się alibi dla milczenia przy łóżku pacjenta; w banku wyjątek sankcyjny usprawiedliwia arbitralną odmowę; w szkole wyjątek egzaminacyjny degraduje lata doświadczeń do jednej cyfry.

Rozwiązaniem nie jest naiwny demontaż tych mechanizmów, świat bowiem bywa autentycznie niebezpieczny. Odpowiedzią jest raczej deontyczna siatka nadzwyczajności, czyli system etycznych i prawnych bezpieczników, w którym każdy wyjątek ma wbudowaną linię powrotu do normalności. Jeśli prawo wprowadza tryb nadzwyczajny, musi wraz z nim wprowadzić automatyczny mechanizm wygaszający, precyzyjną datę obligatoryjnego przeglądu oraz publiczny obowiązek uzasadnienia każdej próby jego przedłużenia. W ten sposób suweren nie znika. Traci jedynie swój nawyk wieczności.

Architektura odpowiedzialności: trzy poziomy reżimu reguł

Odpowiedzialność w reżimie sztywnych reguł ma naturalną skłonność do pionowego spływu. Na szczytach hierarchii mieszka strategia bez winy, na samym dole zaś – wina pozbawiona strategii. Aby przerwać ten patologiczny obieg, potrzebna jest nowa architektura odpowiedzialności, w której wina rozkłada się zgodnie z funkcją, a nie z pozycją w strukturze. Taki projekt opiera się na rozróżnieniu trzech fundamentalnych poziomów. Poziom pierwszy to odpowiedzialność intencjonalna, która pojawia się, gdy ktoś świadomie używa reguły jako broni. Poziom drugi to odpowiedzialność systemowa: gdy sam projekt przepisów i procedur generuje przewidywalne szkody, nawet przy braku złej woli wykonawców. Poziom trzeci to odpowiedzialność epistemiczna, czyli sytuacja, w której organizacja świadomie podtrzymuje stan niewiedzy, ponieważ prawda jest niewygodna.

Każdy sporny przypadek musi być najpierw sklasyfikowany, a następnie skierowany do właściwego trybu naprawy. Wina intencjonalna domaga się sankcji; wina systemowa wymaga zmiany reguły i zadośćuczynienia; wina epistemiczna nakazuje otworzyć okna, by wpuścić światło w poznawcze korytarze organizacji. Dopiero taka architektura likwiduje pokusę, by cały ciężar winy zrzucać na najniższe piętra, gdzie urzędnicy i operatorzy jedynie obracają korbę mechanizmu, którego nie zaprojektowali.

Audyty losowe kończą teatr totalnej kontroli

Administracja skarbowa to szczególna scena, na której strach zbyt łatwo staje się uległością, a uległość przybiera pozór współpracy. Totalna kontrola nieuchronnie generuje sztukę mimikry, w której dokumenty są formalnie bezbłędne, lecz prawda ostatecznie przecieka przez szczeliny systemu. Audyt losowy odwraca ten wektor. Zamiast zagarniać wszystkich w gęstą sieć, wybieramy pojedyncze próby według algorytmu odpornego na jakąkolwiek przewidywalność. W każdej takiej próbie kontrola staje się głęboką rozmową o przyczynach i strukturze działalności, a nie mechanicznym katalogowaniem drobnych uchybień. Raport z audytu pozostaje jawny w zakresie zastosowanej metody i płynących z niej wniosków, lecz ściśle poufny w obszarze konkretnych danych. Kryterium sukcesu przestaje być sumą nałożonych mandatów, a staje się realną redukcją luk interpretacyjnych i liczby powtórnych kontroli wynikających z niejasności przepisów. W takim modelu rośnie znaczenie interpretatorów prawa podatkowego, maleje zaś rola mechanicznych egzekutorów. Wizerunek fiskusa przestaje być figurą budżetowego głodu, a zaczyna być figurą sensownej rozmowy o wspólnym ciężarze. Nie wszyscy będą zadowoleni. Ale przestaniemy wreszcie rozmnażać wstyd.

Kulturowe kody biurokracji: bariery reformy instytucji

W Azji Północno-Wschodniej zaufanie wertykalne dominuje nad horyzontalnym, gdyż państwo ma kulturową legitymację do bycia rodzicem, a biurokracja jest rytuałem dorosłości, nie karą. W Afryce Południowej bywa odwrotnie: zaufanie horyzontalne jest silniejsze, bo państwo było albo nieobecne, albo stanowiło narzędzie przemocy, toteż biurokracja staje się figurą zewnętrzną, która musi negocjować z moralną ekonomią wspólnoty. Ameryka Północna to domena zaufania kontraktowego, które wypiera więzi wspólnotowe, a biurokracja przekłada ludzkie zobowiązania na język ubezpieczenia. W Europie zaś rozciąga się gradient pamięci: Zachód ufa formularzowi, bo pamięta państwo opiekuńcze, podczas gdy Wschód nie ufa, bo pamięta symulację zgodności.

Ta topologia nie jest jednak wyrokiem geograficznym, lecz planem prac. Miejsca o wysokim zaufaniu wertykalnym mogą szybciej przyjąć zasady gaszenia, bo wierzą, że suweren odda to, co wziął. Tam, gdzie dominuje zaufanie horyzontalne, trzeba budować języki mostów między regułą a zwyczajem. Kultury kontraktowe muszą przetłumaczyć prawo na opowieści, które nie redukują życia do polis. Z kolei miejsca pamięci opresji muszą odzyskać sens prawa przez mikroskopijne zwycięstwa świadczeń, które przychodzą bez upokorzenia.

Immunitet roztropności chroni odważnych urzędników

Prawo, które nie toleruje błędu po stronie dobra, staje się systemowym wrogiem dobra. Aby odwrócić tę logikę, wprowadzam immunitet roztropności. Jeżeli funkcjonariusz odstąpił od litery przepisu, aby uratować jego cel, a swoje odstępstwo uzasadnił krótko i jasno, godząc się na audyt losowy, nie może być ukarany dyscyplinarnie za samo formalne naruszenie. Immunitet ten nie chroni złośliwości ani lenistwa; jest precyzyjnym narzędziem chroniącym odwagę. W zestawieniu z zaworami sankcji tworzy to równowagę, w której życie nie musi codziennie udowadniać, że zasługuje na wyjątek.

Równość i szybkość: triada sprawnego urzędu

Dylemat jednoczesnego spełnienia trzech cnót brzmi jak formuła zaklęcia, które musi się nie udać. Równość domaga się reguł ogólnych, stosowanych bez wyjątku. Roztropność nalega na sensowne odstępstwa, bo każda sprawa jest inna. Szybkość zaś wymaga automatyzacji, która nie lubi niuansów. W naiwnym ujęciu te trzy wartości wzajemnie się wykluczają, tworząc nierozwiązalny węzeł. Rozwiązanie wymaga jednak rozbicia jednego domyślnego założenia: tezy, że wszystkie trzy cnoty muszą być realizowane w tej samej fazie decyzji. Wprowadzam zatem podział na trzy etapy, który pozwala pogodzić pozorne sprzeczności.

Faza pierwsza to wstępny, automatyczny filtr o jawnych kryteriach, który chroni szybkość i równość w sensie proceduralnym. Faza druga to korytarz dyskrecji, który dotyczy wyłącznie spraw granicznych, zidentyfikowanych przez statystyczne odchylenie od mediany, i który chroni roztropność w sensie materialnym. Faza trzecia to losowy audyt post factum, weryfikujący sprawiedliwość całego procesu. W tym ujęciu równość i szybkość działają razem na wejściu, roztropność interweniuje w centrum, a kontrola jakości domyka system na wyjściu. Równanie przestaje być sprzeczne, ponieważ cnoty zostają rozdzielone w czasie i przypisane do odrębnych narzędzi. Proces skonstruowany w ten sposób spełnia kluczowy warunek: w sprawach typowych obywatel nie czeka, a w sprawach trudnych nie zostaje zmiażdżony przez bezduszną mechanikę.

Milczenie instytucji: walka z przemocą proceduralną

Najbardziej bezwzględna forma biurokracji nie uderza. Nie krzyczy. Po prostu milczy. Nie odpowiada na wniosek, nie odpisuje na pismo, nie rozwiewa wątpliwości. Jest to przemoc zaniedbania, która odbiera nawet satysfakcję buntu, paraliżując wolę. W odpowiedzi musimy wprowadzić minimalny standard sensownej komunikacji. Każda instytucja publiczna i każdy duży podmiot prywatny, korzystający z gwarancji porządku prawnego, ma obowiązek odpowiedzi w czasie określonym nie tylko kalendarzem, ale i logiką sprawy. Odpowiedź ta musi odnosić się do faktów i do celu, jakiemu służy przepis. Gdy milczenie trwa, uruchamia się mechanizm odwróconego ciężaru dowodu w postępowaniu odwoławczym. Ta pozornie drobna modyfikacja tworzy kulturę, w której cisza przestaje być bezkarna, a godność przestaje być walutą, którą w transakcji z systemem płaci wyłącznie strona słabsza.

David Graeber i utopia regulaminów: krytyka biurokracji

Ta rozprawa broniła intuicji, które David Graeber formułował z bezczelną jasnością. Po pierwsze, że liberalne obietnice odciążenia rynku kończą się paradoksalnym rozrostem regulacji, gdyż to państwo musi chronić kontrakt, własność i pieniądz. Po drugie, że żyjemy w epoce totalnej biurokracji, gdzie granice między administracją publiczną a prywatną zatarły się bezpowrotnie, a platformy cyfrowe i sektor finansowy przejęły funkcje urzędów, wciąż opierając się na państwowym szkielecie władzy.

Ukazywała również, jak utopia regulaminów karmi się naszym lękiem przed zabawą, czyli twórczością bez zabezpieczeń, mamiąc nas wizją życia jako gry o regułach tak klarownych, że arbitralność znika wraz z konfliktem. Wskazywała, że władza założycielska powraca w popkulturze pod maską superbohatera, który nie tworzy lepszego porządku, lecz konserwuje status quo, utrwalając mit, że ostatecznym źródłem prawa

jest siła. I wreszcie – że martwe strefy wyobraźni rodzą się tam, gdzie groźba przymusu zwalnia silniejszego z wysiłku interpretacji, a słabszego skazuje na niekończące się tłumaczenie się z własnego istnienia.

Rejestr sensu: optymalizacja ekonomii błędu

Porażka jest zasobem rzadkim, bowiem nowoczesne organizacje zużywają ją na wstyd. W szpitalu błąd kliniczny tonie w języku prawa, w banku błąd oceny ryzyka grzęźnie w języku reputacji, a w szkole błąd dydaktyczny rozpływa się w języku rankingów. Ekonomia błędu proponuje jednak inny bilans. Błąd jawny, niosący ze sobą asumpt do naprawy, zmniejsza ryzyko katastrof, ponieważ przenosi ciężar z asekuracji na autentyczną naukę. Wymaga to dwóch instrumentów: rejestru wstydu, który przekształcamy w rejestr sensu – czyli bazę przypadków opisanych nie w języku obrony, lecz w języku przyczyn –, oraz budżetu odwagi, czyli puli czasu i środków na naprawy wykonane, zanim ktokolwiek zażąda wyjaśnień. Biurokracja przestaje być wtedy fabryką immunitetów i staje się warsztatem doskonalenia.

> Czy w świecie zdominowanym przez procedury i algorytmy jesteśmy skazani na utratę godności? A może, paradoksalnie, to właśnie precyzyjny pomiar i troska o każdy utracony moment naszego życia, spędzony w biurokratycznych labiryntach, staną się fundamentem nowego, bardziej ludzkiego porządku? Może w tej grze o godność, stawką jest nie tylko nasza wolność, ale i nasze człowieczeństwo?

Inspiracje

[1] **"The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy"** David Graeber

2015 | Melville House

David Graeber (1961-2020) był amerykańskim antropologiem, aktywistą anarchistycznym i pisarzem. Znany był ze swojej pracy z zakresu antropologii społecznej i ekonomicznej, w szczególności z książek: **Dług: Pierwsze 5000 lat**, **Praca bez sensu** i **Świt wszystkiego**. Wykładał w LSE.

***David Graeber** (1961-2020) was an American anthropologist, anarchist activist, and author. He was known for his work in social and economic anthropology, particularly his books **Debt: The First 5,000 Years**, **Bullshit Jobs**, and **The Dawn of Everything**. He taught at LSE.*

London School of Economics

Literatura uzupełniająca

Książki

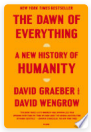
Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"Debt: The First 5000 Years"**

David Graeber

2014 | Melville House | ISBN: 9781612194202



[2] **"The Dawn of Everything: A New History of Humanity"**

David Graeber, David Wengrow

2021 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9780374721107

Artykuły naukowe

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[1] **"“Many Seasons Ago”: Slavery and Its Rejection among Foragers on the Pacific Coast of North America"**

David Graeber, David Wengrow

2018 | American Anthropologist

[2] **"All economies are ultimately human economies"**

David Graeber

2021 | Journal of World-Systems Research

[3] **"'I had to guard an empty room': the rise of the pointless job"**

David Graeber

2018 | The Guardian

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: acf29d96-2b03-4596-81b2-4551cb534a5b