# Ekonomia ekstremów: kapitał ludzki i granice rynków


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł rzuca wyzwanie tradycyjnemu postrzeganiu dobrobytu jako sumy policzalnych aktywów fizycznych. Autorzy argumentują, że w sytuacjach ekstremalnych to kapitał ludzki – wiedza, etos pracy i zdolność do współpracy – staje się fundamentem przetrwania, okazując się trwalszym niż mury i maszyny. Tekst analizuje zjawiska takie jak efekt Glasgow czy edukacyjny apartheid, wskazując na destrukcyjny wpływ asymetrii informacji i osłabienia więzi społecznych. Praca ta redefiniuje ontologię gospodarki, kładąc nacisk na 'state capacity' oraz zdolność do spontanicznej rekonstrukcji ładu w warunkach kryzysowych. To głęboka analiza mechanizmów, które decydują o odporności społeczeństw w obliczu nieprzewidywalnych zmian rynkowych i systemowych.

This article challenges the traditional view of prosperity as the sum of quantifiable physical assets. The authors argue that in extreme situations, human capital—knowledge, work ethic, and the ability to collaborate—becomes the foundation of survival, proving more durable than walls and machines. The text analyzes phenomena such as the Glasgow effect and educational apartheid, pointing to the destructive impact of information asymmetry and the weakening of social bonds. This work redefines the ontology of the economy, emphasizing state capacity and the ability to spontaneously reconstruct order in crisis conditions. It is an in-depth analysis of the mechanisms that determine societies' resilience in the face of unpredictable market and systemic changes.


Artykuł podważa powszechne przekonanie o nadrzędności policzalnych aktywów w ekonomii, stawiając w centrum kapitał ludzki i społeczny jako fundament trwałego dobrobytu. Autor analizuje różne studia przypadków – od zniszczonego tsunami Aceh, przez segregacyjne Santiago, po starzejącą się Akitę – aby udowodnić, że zdolność społeczeństwa do kooperacji, adaptacji i odtwarzania porządku jest ważniejsza niż

infrastruktura czy regulacje. Podkreśla, że rynek i państwo, pozbawione ram etycznych i instytucjonalnych, mogą prowadzić do degradacji tych kluczowych zasobów. Teza ta ma fundamentalne znaczenie dla zrozumienia odporności gospodarczej i społecznej w obliczu kryzysów, wskazując na potrzebę inwestowania w kompetencje, zaufanie i sprawczość obywateli, a nie tylko w twarde aktywa i mechanizmy rynkowe. Artykuł stanowi wezwanie do przewartościowania priorytetów w ekonomii i polityce, promując model zrównoważonego rozwoju opartego na kapitale ludzkim i społecznym.

**SŁOWA KLUCZOWE**

kapitał ludzki | ekonomia ekstremów | infrastruktura | state capacity | gospodarka nieformalna | kapitał społeczny | efekt Glasgow | edukacyjny apartheid | asymetria informacji | koordynacja ludzkich działań | ontologia gospodarki | aktywa fizyczne | reguły gry | zdolność państwa | akumulacja produkcyjna

## Kapitał ludzki: instynkt przetrwania w kryzysie

W ekonomii istnieje przesąd równie uporczywy, co wiara w nieśmiertelność rynku: przekonanie, że to, co policzalne, jest zarazem tym, co decydujące. Budynki, mosty, maszyny, akty własności, spisy środków trwałych – cały ten triumfalny inwentarz nowoczesności – lubi przedstawiać się jako twarda „substancja" dobrobytu. W tej opowieści ludzie, ich umiejętności, osąd, etos pracy, pamięć fachu i lokalne zasady współpracy spychani są do roli miękkiego, niemal dekoracyjnego tła. Perspektywa, na której opieramy tę analizę, dokonuje radykalnego odwrócenia: w sytuacjach granicznych to nie infrastruktura podtrzymuje społeczeństwo, lecz społeczeństwo – o ile zachowało swoje kompetencje – jest w stanie odbudować infrastrukturę. Sama infrastruktura, pozbawiona ludzi, którzy wiedzą, jak jej użyć, staje się tylko milczącą bryłą, która nie zna celu swojego istnienia. Ten gest nie jest publicystyczną sztuczką, lecz propozycją nowej ontologii gospodarki, czyli teorii jej najgłębszej struktury: realnym rdzeniem ładu ekonomicznego jest zdolność ludzi do tworzenia porządku, w którym uzgadniają sens, reguły i konsekwencje własnej kooperacji.

Kapitał ludzki – w sensie, który konsekwentnie forsuje nasze źródło – nie jest wąsko rozumianym wykształceniem ani prostą sumą lat spędzonych w szkole. Jest złożoną konfiguracją: umiejętności, wiedzy praktycznej, pomysłów, nawyku wysiłku i zdolności do uczenia się pod presją. Kluczowy w tej definicji jest jej antyfetyszystyczny charakter: kapitał ludzki nie jest rzeczą, którą się posiada, ale

dyspozycją, którą się realizuje. Istnieje w działaniu, nie w posiadaniu. Właśnie dlatego bywa trwalszy niż aktywa fizyczne: dom można stracić w jedno popołudnie, ale nie traci się – w tym samym sensie i z tą samą gwałtownością – znajomości cen kawy, umiejętności budowy łodzi czy praktyki oceniania, komu w miasteczku można dać towar „na kreskę". Przykładem jest prowincja Aceh po tsunami: niemal całkowita destrukcja „sprzętu" nie zniszczyła „oprogramowania" kompetencji, co wystarczyło, by restart gospodarczy stał się faktem. W tej anegdocie o ocalonym przedsiębiorcy, który po utracie majątku wraca do handlu, bo pamięta rynek, kryje się teza filozoficzna: bogactwo narodu jest funkcją zdolności do ponawiania produkcji, a nie funkcją stanu magazynowego.

Dopiero w tym świetle widać, dlaczego John Stuart Mill mógł pozwolić sobie na pozornie zuchwałe stwierdzenie, że społeczeństwa szybko podnoszą się z ruin, bo mury znaczą mniej niż umysły. Mówiąc dzisiejszym językiem: kapitał materialny jest w istocie jedną z wielu materializacji kapitału ludzkiego. Jest jego skamieliną, zastygłym śladem dawnej kompetencji, dowodem, że ktoś kiedyś coś potrafił. Jeżeli jednak nie ma już „kogoś, kto potrafi", skamielina pozostaje jedynie znaleziskiem archeologicznym bez spadkobierców.

Warto tu wprowadzić dygresję o współczesnej recepcji tej myśli w biznesie. W głównym nurcie korporacyjnym ścierają się dziś dwa odruchy. Pierwszy, instrumentalny, postrzega ludzi jako „zasób", którego produktywność trzeba zmierzyć, porównać, zoptymalizować, a w końcu – jeśli to możliwe – zastąpić. Drugi, instytucjonalny, opiera się na rosnącym zrozumieniu, że bez kapitału ludzkiego i społecznego firma może mieć świetne wskaźniki w kwartale, a zarazem przegrywać strategicznie w perspektywie dekady.

## Aceh: kapitał społeczny ważniejszy od infrastruktury

Kapitał ludzki – w rozumieniu, które tu przyjmujemy – jest splotem idei, wiedzy, umiejętności i wysiłku. To one konstytuują sprawczość zbiorowości, czyli jej zdolność do odtworzenia ładu produkcji i wymiany po tym, jak świat fizyczny został zmieciony przez katastrofę lub zdemontowany przez państwo. Definicja ta jest świadomie „niedoskonała" z perspektywy księgowej, ponieważ nie sprowadza człowieka do zasobu pracy, lecz ukazuje go jako nośnik reguł i kompetencji, bez których fizyczne aktywa są jedynie stertą milczących przedmiotów. W tym sensie analogia do oprogramowania i sprzętu jest trafna, choć zbyt powściągliwa: oprogramowanie nie tyle działa na sprzęcie, ile przepisuje jego sens, czyniąc z niego narzędzie. Jeśli więc ktoś pyta, co jest bogactwem narodu, odpowiedź „infrastruktura" brzmi jak diagnoza kogoś, kto myli bibliotekę z okładką książki.

I tu właśnie pojawia się Aceh jako argument z gatunku tych, których ekonomia głównego nurtu unika, bo nie daje się go wygodnie zamknąć w modelu równowagi. Katastrofa z 26 grudnia 2004 roku – tsunami na Oceanie Indyjskim – zabiła setki tysięcy ludzi i starła z powierzchni ziemi ogromną część zasobów fizycznych regionu. Mimo to ocaleni zachowali kompetencje i „mapę świata gospodarczego" w umysłach, a dodatkowo posiadali kulturowo osadzony, nieformalny instrument płynności w postaci złota. Państwo i banki mogły zniknąć, lecz wiedza o cenach, relacjach handlowych i rzemiośle nie zniknęła wraz z falą. W tym punkcie Davies jest bezlitosny dla fetyszu aktywów: budynki są śmiertelne, umiejętności – jeśli tylko mają gdzie się odtworzyć – bywają nieprzyzwoicie trwałe.

## Kinszasa: instytucjonalny paraliż niszczy odporność

Należy wykonać pierwszy ruch polemiczny, w przeciwnym razie popadniemy w hagiografię kapitału ludzkiego, czyli w nową odmianę starej religii „zbawienia przez kompetencje". Kapitał ludzki nie jest bowiem magicznym talizmanem; jest potencjałem, który można zniszczyć bez jednego fizycznego kataklizmu, mianowicie przez długotrwałe podważanie bodźców, kanałów alokacji oraz minimalnej przewidywalności reguł gry. Kinszasa stanowi tu doskonały negatyw Acehu: nie dlatego, że brakuje w niej talentu, lecz dlatego, że talent zostaje zmuszony do degradującego „przekwalifikowania" na czystą taktykę przetrwania. To jest właśnie moment, w którym „Artykuł 15" – fikcyjny przepis kongijskiego prawa zwyczajowego nakazujący po prostu „radź sobie sam" – przestaje być anegdotą, a staje się teorią państwa w jego pasożytniczej formie. Aparat formalny nie żywi się już wytwarzaniem warunków do kooperacji, lecz ekstrakcją drobnych rent z cudzej bezradności.

Historia Acehu kusi czytelnika prostą puentą: „Inwestuj w ludzi, a przetrwasz". Kinszasa dopowiada jednak brutalny warunek brzegowy: „Inwestuj w ludzi, ale tylko o ile istnieje minimalny porządek uznania ich roszczeń do prawdziwości, normatywnej słuszności i autentyczności". Innymi słowy, o ile praca, kwalifikacje i kontrakt nie są jedynie teatrzykiem odgrywanym dla pieczątki. W przeciwnym razie kapitał ludzki staje się paliwem spalanym w miejscu, bez jakiegokolwiek przełożenia na akumulację produkcyjną. Współczesna nauka jest tu zresztą mniej naiwna, niż sugerowałby stereotyp: całe pole badawcze „state capacity", czyli zdolności państwa do działania, od dawna pokazuje, że bez egzekwowania reguł w sposób przewidywalny rynek nie jest „wolny". Jest tylko prywatną przemocą z paragonem. (To zdanie warto zapamiętać, bo w realiach biznesowych bywa niebezpiecznie trafne).

# Ekstrema obnażają niewydolność rynków i państwa

Jeżeli spojrzymy na gospodarkę nie jak na mechaniczną fabrykę PKB, lecz jak na złożony system koordynacji ludzkich działań, staje się jasne, jak prymitywne były fundamentalne spory ideologiczne ostatnich dekad. Jedni próbowali uczynić z rynku jedyną zasadę, drudzy usiłowali totalizować państwo, a obie strony tworzyły własną pseudometafizykę, w której „niewidzialna ręka" i „rozumna polityka publiczna" odgrywały role demiurgów. Rzeczywistość, którą odsłaniają Santiago, Glasgow i Darién Gap, jest jednak znacznie mniej romantyczna. Rynek bez reguł nie jest wolnością, lecz systemem selekcji przez siłę; państwo bez kompetencji nie jest opiekunem, lecz aparatem ekstrakcji. W obu scenariuszach ostateczny bilans to nie abstrakcyjny „wzrost", lecz degradacja zasobów, które go w ogóle umożliwiają: kapitału ludzkiego i społecznego. Granice rynku i państwa nie są zatem dodatkiem do gospodarki; są jej warunkiem istnienia.

Warto zacząć od Santiago, bo stanowi ono klasyczny test współczesnego dogmatu: że wystarczy „uwolnić" ceny, sprywatyzować usługi i wpuścić konkurencję, aby system samoczynnie wytworzył jakość. Jak pokazuje źródło, chilijski eksperyment wolnorynkowy był zarazem spektakularny w liczbach i bezwzględny w swojej strukturze. Wzrost może być szybki, a jednocześnie rozdzielony w sposób przypominający mechanizm dwukomorowy: jedna część społeczeństwa żyje w obiegu usług wysokiej jakości, druga – w obiegu niedostatku i ukrytych kosztów. W takiej konfiguracji rynek edukacji, sztandarowy obszar rzekomej „konkurencyjnej poprawy", zamiast podnosić jakość, zaczyna działać jak maszyneria do sortowania ludzi. Szkoły nie konkurują o to, by lepiej uczyć, lecz o to, by tak selekcjonować uczniów, aby wskaźniki wyników chroniły ich reputację. Konkurencja nie dotyczy więc jakości, tylko składu portfela klientów. A gdy edukacja zaczyna przypominać rynek ryzyka kredytowego, otrzymujemy zjawisko, które źródło nazywa edukacyjnym apartheidem: segregację nie przez prawo, lecz przez strukturę bodźców i siłę nabywczą.

Tu jednak trzeba wbić ostrze polemiki głębiej, by uniknąć pułapki moralizatorstwa i prostej etykiety „złego neoliberalizmu". Poważniejsza teza brzmi inaczej: rynek edukacji jest z natury podatny na patologie, ponieważ informacja jest w nim asymetryczna, a skutki decyzji ujawniają się z międzypokoleniowym opóźnieniem. Klient nie kupuje towaru, którego jakość może łatwo zweryfikować, lecz obietnicę przyszłych możliwości. W takich warunkach działa nie tyle klasyczna konkurencja cenowa, ile konkurencja reputacyjna, która naturalnie sprzyja selekcji i odgradzaniu się, bo reputacja jest aktywem niezwykle delikatnym. Rynek w tym obszarze wytwarza więc jakość pozorną: jakość statystycznego profilu uczniów, a nie jakość nauczania. Wniosek nie jest zatem banalnym wyborem między prywatyzacją a upaństwowieniem, lecz stwierdzeniem, że bez reguł antyselekcyjnych, mechanizmów kompensacyjnych i instytucji gwarantujących minimum

wspólnego doświadczenia, rynek edukacji będzie miał strukturalną tendencję do reprodukowania nierówności. Nierówność staje się bowiem jego reputacyjnym paliwem.

Santiago odsłania jeszcze jedną, mniej subtelną granicę rynku: kartele i monopole. W podręcznikowej baśni wolny rynek ma mnożyć podmioty; w realnej gospodarce, przy wysokich barierach wejścia, słabej egzekucji prawa i oligopolistycznych sieciach, rynek ma skłonność do „

## Efekt Glasgow: biologiczna degradacja kapitału

Spójrzmy na Glasgow jako na antyromantyczną lekcję o kapitale społecznym, który w tej analizie ma rangę „kleju" spajającego inne formy kapitału. Historia tego miasta to coś znacznie więcej niż banalna opowieść o deindustrializacji; to studium przypadku, jak polityka mieszkaniowa i urbanistyczna potrafi przeciąć tkankę żywego świata, rozbić mikroinstytucje wzajemności, a potem z udawanym zdziwieniem odnotować w statystykach nadmiarowy cień. Słynny „efekt Glasgow" – czyli nadwyżka zgonów w porównaniu z miastami o podobnej trajektorii gospodarczej – stał się polem bitwy między hipotezami materialnymi a psychospołecznymi, między rolą ubóstwa a rolą zbiorowej traumy i utraty sprawczości. Niezależnie jednak od tego, jak rozłożymy akcenty, wniosek pozostaje nieprzyjemnie klarowny: kapitał społeczny, choć niewidoczny w bilansie, bywa czynnikiem śmiertelnie realnym.

Trzeba jednak uderzyć w tę tezę z drugiej strony, by uniknąć ryzyka idealizacji „wspólnoty" jako bezwarunkowego dobra. Kapitał społeczny to bowiem nie tylko zaufanie; to również potężny mechanizm wykluczania, normatywnej kontroli, a nierzadko subtelnej przemocy symbolicznej. Wysokie zaufanie wewnątrz grupy często oznacza głęboką nieufność wobec obcych, a silne więzi potrafią skutecznie blokować mobilność, innowacje i dopływ świeżych idei. Obóz Zaatari, który jawi się jako triumf nieformalnej przedsiębiorczości, jest zarazem przestrzenią, gdzie ta sama nieformalność może rodzić lokalne monopole, przemoc i układy zależności, niewidoczne w powierzchownym zachwycie nad „trzema tysiącami firm". Innymi słowy, to, że rynek powstaje spontanicznie, nie oznacza jeszcze, że powstaje sprawiedliwie. A skoro instrukcja domaga się stanowczości, powiedzmy to bez znieczulenia: romantyzowanie „oddolności" jest błędem symetrycznym wobec romantyzowania „technokracji".

## Sektor nieformalny: oddolna konstytucja przetrwania

Jeżeli Santiago, Glasgow i Darien odsłaniają granice rynku i państwa w trybie, rzec by można, oficjalnym, to Zaatari, Angola i Kinszasa pokazują coś znacznie bardziej niewygodnego. Uczą, że

gdy konstytucja formalna traci moc, społeczeństwo natychmiast wytwarza konstytucję zastępczą — improwizowaną, niekiedy brutalną, lecz funkcjonalną w sensie absolutnego minimum. Gospodarka nieformalna przestaje być wówczas folklorem czy marginesem; staje się centralną zasadą organizującą życie. Należy ją traktować nie jako patologię samą w sobie, lecz jako wskaźnik stanu krytycznego, w którym normy pisanego prawa zostały wyparte przez twardą normatywność praktyki. To rozróżnienie jest kluczowe: nieformalność nie jest brakiem reguł, lecz obecnością reguł innych — lokalnych, sytuacyjnych, opartych na reputacji, przymusie i pamięci.

Zaatari, obóz dla uchodźców w Jordanii, to podręcznikowy przykład spontanicznej rekonstrukcji rynku w warunkach skrajnego nadzoru. Oficjalnie panuje tam reglamentacja, pomoc humanitarna, karty żywnościowe i zakaz handlu. W rzeczywistości kwitną ulice handlowe, kształtują się ceny, działają pośrednicy, funkcjonuje kredyt kupiecki, świadczone są usługi naprawcze i transportowe. To nie jest „czarny rynek" w sensie kryminalnym; to rynek funkcjonalny, ponieważ odpowiada na różnorodność potrzeb, których centralny dystrybutor nie jest w stanie ani przewidzieć, ani zaspokoić. System centralny projektowany jest bowiem dla średniej statystycznej, podczas gdy życie toczy się w odchyleniach. Gdy odchylenia stają się masowe, rynek powraca jak woda wypełniająca pęknięcie w betonie.

Tu ujawnia się pierwsza teza, którą trzeba postawić bez eufemizmów: nadmiar opieki, jeśli jest źle zaprojektowany, zabija sprawczość. Zaatari pokazuje, że pomoc humanitarna, pozbawiona mechanizmów wspierających legalną przedsiębiorczość, produkuje nie tylko zależność, lecz także instytucjonalną hipokryzję. Wszyscy wiedzą, że handel istnieje, ale oficjalnie udają, że go nie ma. W rezultacie powstaje porządek podwójny: formalny, który zachowuje normatywną czystość na papierze, i realny, który zachowuje zdolność do życia. Taki dualizm jest kosztowny poznawczo i moralnie, bo uczy, że prawo jest teatrem, a prawdziwy sens rozgrywa się poza sceną.

Anegdota z obozowego sklepiku z telefonami i transferami gotówki ma głębokie znaczenie teoretyczne. Pieniądz pojawia się wszędzie tam, gdzie rodzi się potrzeba kalkulacji i porównywania wartości. Nawet jeśli oficjalnie go nie ma, wraca w formach zastępczych: kuponów, kredytu wzajemnego czy nieformalnych stawek. To empiryczny dowód na tezę, że pieniądz nie jest wytworem państwa ani rynku jako takich, lecz społeczną praktyką koordynacji oczekiwań. Państwo może go emitować, rynek może nim obracać, ale społeczeństwo potrafi go wynaleźć od nowa, gdy oba te systemy zawiodą. W tym sensie Zaatari jest lekcją pokory dla projektantów polityk publicznych: jeśli nie dopuścisz legalnych form koordynacji, nie zlikwidujesz koordynacji — jedynie wypchniesz ją do cienia.

Angola, a dokładniej Luanda i jej peryferie, dostarcza odmiennego wariantu tej samej logiki. Nie mamy tu do czynienia z obozem, lecz z miastem o gigantycznych dochodach surowcowych i

dramatycznie słabych instytucjach. Gospodarka nieformalna nie jest reakcją na jednorazową katastrofę, lecz trwałym ustrojem

## Zaatari i Azraq: obozy jako test sprawczości

Skoro uznaliśmy kapitał ludzki i społeczny za niewidzialny rezerwuar odporności, czas wypowiedzieć prawdę, którą ekonomia akademicka zbyt długo przemilczała, a biznes traktował jako slogan marketingowy, a nie jako zobowiązanie. Gospodarka jest maszyną koordynującą działania tylko wtedy, gdy pozostaje jednocześnie praktyką uznania. Praktyką, w której człowiek nie jest jedynie nośnikiem biologicznych potrzeb, lecz podmiotem domagającym się autonomii, wyboru i sensu. Gdy te roszczenia są systematycznie unieważniane – czy to przez otwartą przemoc, czy przez dobroczynność zaprojektowaną na wzór systemu karnego – mechanizmy rynkowe nie tyle „zawodzą", ile zostają pozbawione swojego fundamentalnego tworzywa: sprawczej energii ludzi.

Para obozów, Zaatari i Azraq, funkcjonuje u Daviesa jako eksperyment myślowy, który w standardowej ekonomii nie przeszedłby recenzji. Zbyt brutalnie bowiem obnaża fakt, że „skuteczność" nie jest prostą funkcją podaży, popytu i formalnych instytucji. Jest funkcją tego, czy ludzie mają jakąkolwiek przestrzeń do tworzenia własnego porządku z tysięcy drobnych decyzji. Zaatari, pomyślany jako tymczasowe skupisko namiotów, spontanicznie przeobraża się w miasto, bo jego mieszkańcy natychmiast generują rynek: sklepy, usługi, dystrybucję, kredyt, a wreszcie – co najbardziej irytuje technokratów – różnorodność stylów życia. Azraq, odgórnie zaprojektowany jako model „lepszy", w praktyce okazuje się gorszy. Jest bowiem planszą do gry, na której pionki można przesuwać tylko według regulaminu, a ten, w imię porządku, odbiera graczom elementarną zdolność do improwizacji.

Niezbędna jest tu dygresja metodologiczna, która uprzedza tysiąc naiwnych zarzutów. Gdy mówimy, że handel w Zaatari „przywraca godność", nie jest to wyraz sentymentalizmu, lecz opis twardego mechanizmu motywacyjnego i poznawczego. Sprawczość jest zasobem, który trzeba ćwiczyć. Człowiek, który może decydować, porównywać, negocjować i ponosić konsekwencje swoich wyborów, wyrabia w sobie nawyk bycia przyczyną, a nie tylko skutkiem. Kiedy odbierasz mu tę możliwość – nawet pod szlachetnym pretekstem ochrony – produkujesz psychiczny chaos. Chaos ten wraca później do systemu jako apatia, depresja, przemoc czy uzależnienia. Są to realne koszty zewnętrzne centralnego planowania, których planista nigdy nie dostrzeże, bo jego arkusz kalkulacyjny nie przewiduje kolumny zatytułowanej „utrata sensu".

Przykład Zaatari staje się więc argumentem przeciwko skrajnej tezie państwocentrycznej, zwłaszcza w jej „humanitarnej" odsłonie. Głosi ona, że dobrostan da się zaprojektować przez centralną

dystrybucję dóbr, a rynek jest co najwyżej estetycznym dodatkiem, luksusem, który może poczekać. Rzeczywistość okazuje się odwrotna. Rynek, rozumiany jako spontaniczna praktyka wymiany, bywa warunkiem koniecznym dla zachowania psychicznej integralności. Ustanawia bowiem mikrosferę wolności, bez której człowiek przestaje odróżniać życie od biologicznego przeżywania. Mówiąc bezwzględnie: Azraq dowodzi, że dobroczynność, która nie dopuszcza samopomocy, staje się subtelną formą przemocy. Odbiera sprawczość, a następnie wyraża zdziwienie, że ludzie zachowują się jak istoty jej pozbawione.

Trzeba jednak spojrzeć na ten obraz z perspektywy, której Davies w publicystycznej formie nie rozwija, a którą należy wyłożyć wprost. Spontaniczny rynek w obozie dla uchodźców nie jest rajem. To także mechanizm selekcji i dominacji, w którym rodzą się lokalne monopole, toksyczne zależności kredytowe, przemoc i handel oparty na asymetrii informacji. Nieformalność jest genialnym narzędziem adaptacji, ale bywa okrutna w dystrybucji owoców tej adaptacji. Zestawienie Zaatari i Azraq nie służy więc prostej konkluzji, że „rynek jest dobry, a państwo złe". Służy wydobyciu tezy znacznie trudniejszej: państwo, które chce chronić, musi nauczyć się chronić warunki dla ludzkiej sprawczości, a nie tylko dla biologii. Z kolei rynek, który spontanicznie wybucha, musi zostać oswojony, by nie zamieniał najsłabszych w surowiec dla najsilniejszych. To jest właśnie ten punkt, w którym „trzecia droga" przestaje być kompromisem, a staje się sztuką projektowania napięć.

## Więzienie Angola: alternatywne waluty w izolacji

Przenieśmy się do Luizjany, do więzienia Angola, które w swoim mrocznym pięknie jest laboratorium fundamentalnej tezy ekonomii: pieniądz nie jest rzeczą, lecz relacją społeczną. A relacja ta znajdzie dla siebie formę nawet wtedy, gdy instytucja robi wszystko, by ją zdusić. Tam, gdzie gotówka jest zakazana, a oficjalne płace urągają godności, podziemny rynek powstaje sam z siebie, bo pragnienie wyboru, smaku, statusu czy tożsamości nie znika wraz z odebraniem wolności. W tym sensie Angola staje się paradoksalnym dowodem na istnienie antropologicznej stałej: wymiana jest formą życia, a nie zaledwie jego dodatkiem.

Najbardziej pouczająca jest jednak ewolucja tamtejszych walut. Gdy papierosy przestają pełnić funkcję pieniądza, ich miejsce zajmują inne nośniki wartości. Wreszcie pojawia się system niemal cyfrowy – zbiór „kodów" reprezentujących roszczenie do wartości, które istnieje poza zasięgiem fizycznej konfiskaty. To jest moment, w którym nawet sceptyk wobec „kapitałów niewidzialnych" powinien poczuć dyskomfort. Jeśli w środowisku skrajnej przemocy instytucjonalnej ludzie tworzą quasi-finansowy system transferu wartości, to znaczy, że pieniądz jest endogeniczny, czyli rodzi się

samoistnie z potrzeby koordynacji działań. A skoro tak, to wszelkie naiwne teorie typu „zabronimy, więc zniknie” są w najlepszym razie dziecinne, w najgorszym – cyniczne, bo udają, że nie rozumieją własnych skutków.

Angola sama prosi się o przypowieść. Wyobraźmy sobie instytucję, która ogłasza: „nie wolno wam mówić”. Po tygodniu ludzie szepczą. Po miesiącu komunikują się gestami. Po roku tworzą własny kod. Instytucja triumfuje, ogłaszając, że nikt już nie mówi, po czym jest zdziwiona, że za pomocą kodu można zorganizować spisek, przyjaźń, handel, wierność i zdradę. Logika pieniądza jest identyczna: zakazanie formy nie eliminuje funkcji. Usuwa jedynie przejrzystość, spychając całą aktywność w kanały sprzyjające patologii. I tu Davies dotyka czegoś, co świat biznesu rozumie instynktownie: jeśli w organizacji dławi się informację i inicjatywę, w odpowiedzi nie otrzymuje się ciszy. Otrzymuje się podziemny rynek – nieformalny obieg decyzji, w którym władza wcale nie znika, lecz jedynie wyzbywa się odpowiedzialności.

## Santiago de Chile: rynkowa selekcja pogłębia podziały

Przechodząc do Santiago, wkraczamy w trzeci rodzaj ekstremum. Nie jest to katastrofa naturalna ani przemoc instytucji, lecz systemowa konsekwencja modelu rozwoju, który generuje imponujące wskaźniki wzrostu, jednocześnie rozrywając tkankę społeczną i blokując mobilność. U Daviesa Santiago jest „granicą nierówności”: miejscem, w którym widać przyszłość świata, gdzie gospodarka rośnie, ale społeczeństwo nie staje się wspólnotą, tylko rozpada się na równoległe, nieprzenikające się ekosystemy. W tej topografii nierówność nie jest zaledwie liczbą w statystyce dochodów; jest fizycznym układem przestrzennym, transportowym, edukacyjnym i symbolicznym. Bogactwo wznosi się w górę miasta, a bieda spływa w dół niczym cień – i nie jest to metafora, lecz realny podział w dostępie do usług, szkół, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Najbardziej brutalny mechanizm ujawnia się w edukacji, gdzie panuje „perwersyjna konkurencja”. Szkoły nie rywalizują bowiem o jakość nauczania, lecz o profil ucznia, uprawiając selekcję, która jedynie udaje merytokrację. I tu trzeba powiedzieć coś, co zaboli liberalnego czytelnika, ale musi zaboleć, inaczej niczego nie zrozumiemy: rynek edukacji jest rynkiem, na którym produkt końcowy jest w dużej mierze zdeterminowany przez kapitał rodzinny, dzielnicę i sieć społeczną. Konkurencja optymalizuje więc nie „wartość dodaną”, lecz „dobór próby”. W rezultacie powstaje segregacja, którą Davies nazywa „apartheidem edukacyjnym”. Nie dlatego, że ktoś formalnie wprowadza takie prawo, lecz dlatego, że mechanizmy selekcji działają tak, jakby segregacja była ich ostatecznym celem.

Współczesna myśl oferuje dwa skrajne stanowiska, które należy bezlitośnie zderzyć. Pierwsze, popularne w kręgach rynkowego dogmatyzmu, głosi, że edukacja jest inwestycją prywatną, więc konkurencja jest naturalna i sprawiedliwa; kto przegrywa, ten najwyraźniej zainwestował źle lub za mało. Drugie, popularne w środowiskach radykalnie krytycznych, twierdzi, że edukacja to pole reprodukcji klasowej, więc rynek jest tu z definicji narzędziem opresji i należy go znieść. Oba stanowiska zawierają po połowie prawdy i całą resztę pychy. Pierwsze ignoruje fakt, że „wolny wybór" jest funkcją posiadanych zasobów; drugie pomija to, że system publiczny pozbawiony bodźców jakościowych potrafi produkować marazm i klientelizm. Wniosek nie jest centrowy, lecz trudny: trzeba zaprojektować system, w którym konkurencja dotyczy rzeczywistej jakości, a nie selekcji, i w którym państwo nie jest ani nocnym stróżem, ani totalnym planistą, lecz architektem reguł gry, który rozumie, że sprawiedliwość wymaga przecięcia dziedziczenia przewagi.

Santiago to laboratorium „kapitalizmu kolesiów", gdzie kartele i oligopole działają pod pozorem wolnego rynku. To ważna lekcja dla globalnego biznesu, pokazuje bowiem, jak łatwo „liberalizacja" przechodzi w system rent, jeśli instytucje chroniące konkurencję są słabe, a państwo zostaje przechwycone przez grupy interesu. W tej mierze każdy, kto w biznesie mówi „mniej regulacji", powinien dopowiedzieć: „więcej egzekwowania". Deregulacja bez zdolności do egzekwowania prawa jest w praktyce deregulacją na rzecz najsilniejszych – jest legalizacją drapieżnictwa.

Można tu wrócić do Przesmyku Darién, bo Santiago jest jego miejskim odpowiednikiem. Tam dżungla jest zasobem wspólnym niszczonym przez jednostkowy zysk; tu edukacja i usługi publiczne stają się zasobem reprodukcji

## Tallinn: cyfrowe państwo jako usługa infrastrukturalna

Wątek Tallinna i Akity ma w ekonomii krańcowej sens nie jako pocztówka z egzotycznych krain, lecz jako test wytrzymałości naszego ulubionego zabobonu: przekonania, że przyszłość jest prostą funkcją inwestycji w „twarde" aktywa i regulacyjnego dopieszczania rynków. Reszta – kapitał ludzki, kapitał społeczny, sprawczość, zaufanie – to co najwyżej miękka poezja z podręczników HR i socjologii. Otóż nie. Tallinn i Akita dowodzą, że w warunkach szoku to, co „miękkie", staje się twarde jak stal, a to, co „twarde", potrafi wyparować niczym para z czajnika, gdy tylko zmienią się parametry demografii, technologii i legitymizacji instytucji. To jest sedno, którego nie wolno spłycić do moralitetu o cyfryzacji i starzeniu się. W istocie bowiem chodzi o rekonstrukcję granic państwa i rynku, a więc o rozpoznanie, na ile państwo jest zdolne do wytwarzania zaufania proceduralnego, a rynek – do utrzymywania sensownych cen bez jednoczesnego rozkładu wspólnoty.

Tallinn jest przypadkiem drażniącym, bo wygląda jak kontrargument dla wielu sceptycyzmów naraz. Po pierwsze, podważa cyniczne przekonanie, że państwo musi być z natury ociężałe i opresyjne. Po drugie, kwestionuje neoliberalny odruch, zgodnie z którym sprawność jest wyłącznie produktem rynkowej konkurencji. Po trzecie wreszcie, irytuje tych, którzy wierzą, że cyfryzacja administracji to tylko „usprawnienie", a nie fundamentalne przeformułowanie samej ontologii relacji obywatel–instytucja. Estonia zbudowała model, w którym państwo jest przede wszystkim architekturą dostępu do danych i reżimem uprawnień. Co kluczowe, jest maszyną do wytwarzania przewidywalności poprzez powtarzalny, w pełni kontrolowalny proces. W sensie prawnym nie jest to ciekawostka, lecz poważna propozycja nowego typu praworządności: praworządności proceduralnej, której rdzeniem nie jest patetyczna deklaracja, lecz możliwość weryfikacji każdej ścieżki decyzyjnej.

To właśnie w Tallinnie widać, jak „kapitał ludzki" przestaje być sloganem, a staje się parametrem systemowym. Jeśli państwo potrafi redukować tarcie transakcyjne i administracyjne, uwalnia zasoby poznawcze ludzi. W praktyce zwiększa ich „pasmo decyzyjne" (bandwidth) i zmniejsza podatek od uciążliwości, który w innych systemach jest ukrytą daniną od przedsiębiorczości. Zamiast wielogodzinnego stania w kolejkach otrzymujemy procedury krótsze i bardziej przewidywalne, a więc mniej dewastujące zdolność planowania. Państwo nie tyle „daje" wolność, ile przestaje ją zabierać.

Anegdota administracyjna, bo to też gatunek poznawczy, dobrze to ilustruje. W klasycznej biurokracji obywatel uczy się dwóch cnót: cierpliwości i kombinatorstwa. W modelu estońskim obywatel uczy się trzeciej: kontroli. Różnica jest fundamentalna. Cierpliwość i kombinatorstwo to cnoty świata, w którym instytucja jest przeszkodą; kontrola to cnota świata, w którym instytucja jest narzędziem. Jeśli brzmi to jak drobna różnica, to znaczy, że ktoś nigdy nie próbował prowadzić biznesu na dwóch kontynentach, zmagając się po drodze z trzema różnymi reżimami papieru.

Naturalnie pojawia się e-Residency – i tu warto zejść z retorycznego balkonu na poziom faktów. Estoński program e-rezydencji ma publiczny panel pokazujący bieżące dane. Pod koniec 2025 roku wskazywał on około 38,9 tys. e-rezydentów oraz 1336 firm założonych przez nich w danym uję

## Akita: demograficzne zaplecze gospodarki schyłku

Akita jest moralnie niewygodna, ponieważ burzy naszą komfortową narrację, że „jeszcze mamy czas". Akita jest już po czasie. W 2022 roku blisko 39% mieszkańców prefektury miało 65 lat lub więcej, co stanowi najwyższy odsetek w Japonii, podczas gdy udział dzieci był rekordowo niski. To nie jest tylko demografia; to fundamentalna zmiana struktury podaży pracy, popytu, systemu

fiskalnego, a nawet – co najtrudniej przyznać – struktury społecznego sensu, gdyż praca i rodzicielstwo przez dekady stanowiły główne osie tożsamości. Akita stawia brutalne pytanie: co robi społeczeństwo, gdy „naturalne" obietnice nowoczesności, takie jak wzrost, młodość i mobilność, przestają być statystycznie dostępne?

To tutaj właśnie załamuje się naiwna wiara w technologię jako remedium na starzenie. Automatyzacja może przesuwać granice wydajności, ale nie wytwarza automatycznie relacji opieki, poczucia sensu czy przynależności. Można mieć najlepsze roboty rehabilitacyjne i jednocześnie cierpieć na epidemię samotności. Gospodarka w procesie starzenia nie umiera bowiem z braku technologii; umiera z powodu pęknięcia więzi, które stanowiły ukrytą infrastrukturę codziennego życia. Akita dotyka sedna: kapitał społeczny jest warunkiem wstępnym sensownego użycia kapitału technologicznego. W społeczeństwie, gdzie starszy człowiek nie ma sieci relacji, robot staje się gadżetem, a nie protezą wspólnoty.

Wyobraźmy sobie, w formie przypowieści, wieś, w której most jest stary, ale ludzie znają się nawzajem i wiedzą, kto komu pomoże przerzucić belkę przez strumień. Most może się zawalić, a przejście i tak powstanie. Teraz wyobraźmy sobie wieś z nowym, lśniącym mostem, ale bez żadnych relacji międzyludzkich. Gdy ten most pęknie, każdy patrzy na drugiego jak na obcy element układu. Akita uczy, że w starzejącym się świecie nie da się wymienić wszystkich mostów naraz; można co najwyżej wzmacniać spoiwo, które łączy ludzi w codziennej praktyce.

Powraca zatem wątek kapitału ludzkiego jako ostatniej linii obrony. W Akicie ma on jednak paradoksalny charakter: to nie tylko wiedza i umiejętności w sensie produkcyjnym, lecz zdolność do przeprojektowania ról społecznych i instytucji tak, aby starość nie była wyłącznie kosztem, ale także zasobem – pracy, opieki i transmisji kompetencji. Globalny biznes traktuje tę lekcję coraz mniej sentymentalnie. „Srebrna gospodarka" to nie tylko rynek produktów dla seniorów, lecz także reżim zarządzania niedoborem pracy, w którym firmy muszą projektować stanowiska pod ograniczenia fizyczne, przebudowywać ergonomię, inwestować w przekwalifikowanie, a przede wszystkim walczyć o utrzymanie sprawczości pracownika w późnym wieku. To ona bowiem, a nie liczba godzin, determinuje realną produktywność.

Polemika z tezą, że „rynek sam się dostosuje", jest tu nieunikniona. Owszem, rynek się dostosuje, ale w sposób maksymalizujący zysk, a nie dobrostan. Może to oznaczać segmentację usług, przerzucanie kosztów opieki na rodziny i tworzenie prywatnych enklaw luksusowej starości, pozostawiając resztę w infrastrukturalnej pustce. Jeśli państwo nie narzuci reguł, rynek w starzejącym się społeczeństwie działa jak rozpuszczalnik dla wspólnoty. Jeśli jednak narzuci reguły totalne, może stworzyć model „opieki bez godności", kosztowny ekonomicznie i jałowy psychologicznie. Akita sugeruje więc nie letni kompromis, lecz rygorystyczną hybrydę: państwo

wyznacza ramy chroniące godność i minimalny dostęp do usług, a rynek dostarcza różnorodność i innowację – dopóki nie rozsadza społecznych więzi.

## ESG i ISO 30414: iluzja pomiaru wartości człowieka

Współczesna recepcja myśli Daviesa w środowisku biznesowym i regulacyjnym zyskuje nieoczywistą wagę. W świecie korporacyjnym rośnie bowiem presja, by to, co dotąd było niewidzialne, stało się choć częściowo mierzalne w raportowaniu, inwestowaniu i zarządzaniu ryzykiem. Kapitał ludzki – dawniej traktowany jako miękki zasób HR – staje się twardą kategorią ryzyka i wartości, którą inwestorzy próbują sformalizować. W pracach ISSB pojawia się agenda badań nad ujawnieniami dotyczącymi tego kapitału, a norma ISO 30414, czyli standard jego raportowania, stanowi próbę ujednolicenia języka w obszarze, który dotąd bywał domeną autopromocji. W Unii Europejskiej z kolei standardy raportowania zrównoważonego rozwoju (ESRS), zwłaszcza S1 „Own Workforce", usiłują włączyć kapitał ludzki w reżim sprawozdawczości, choć polityczna walka o zakres tych obowiązków pokazuje, że biznes woli go jako slogan niż kosztowny obowiązek dowodowy.

Apologetom „twardej" ekonomii trzeba powiedzieć jedno: jeśli nie potrafisz mierzyć kapitału ludzkiego, nie dowodzi to jego nieistnienia, a jedynie prymitywizmu twoich narzędzi. Moralistom spod znaku ESG – drugie: jeśli potrafisz go „raportować", nie znaczy to, że go zbudowałeś, lecz tylko tyle, że umiesz pisać. W praktyce biznesowej różnica między realnym kapitałem ludzkim a jego papierową atrapą jest różnicą między organizacją, która po szoku kadrowym potrafi odtworzyć proces, a taką, która po odejściu dwóch kluczowych osób traci pamięć operacyjną i zaczyna odprawiać rytuały kontroli jakości niczym egzorcyzmy. Norma ISO 30414 nie rozwiązuje tej aporii, ale ją demaskuje, próbując uczynić porównywalnym to, co dotąd było dowolne.

Kapitał ludzki jest dziś w biznesie jednocześnie fetyszem i polem walki. Z jednej strony raporty takie jak „Future of Jobs Report" wskazują, że organizacje spodziewają się masowych przetasowań kompetencji do 2030 roku, a „odporność, elastyczność i zdolność adaptacji" traktują jako kluczowe dla przetrwania stanowisk i branż. Z drugiej strony te same organizacje wciąż zachowują się tak, jakby „talent" był surowcem kupowanym na rynku pracy, a nie zasobem wytwarzanym w czasie poprzez instytucje uczenia się i współpracy.

Wystarczy krótka, dydaktyczna anegdota, by wyostrzyć ten mechanizm. W wielu firmach zarząd powtarza, że „ludzie są najważniejsi", po czym w tym samym kwartale tnie budżet szkoleniowy, bo „nie widać zwrotu z inwestycji". Jest to logicznie równoważne z tezą, że „płuca są najważniejsze", po czym – w trosce o wskaźniki – odcina się dopływ tlenu, bo „oddech nie jest kluczowym

wskaźnikiem efektywności". Taka organizacja nie upada od razu. Upada dopiero wtedy, gdy nadejdzie jej własne tsunami: cyberatak, kryzys reputacyjny, zerwanie łańcucha dostaw albo zwykła fala odejść. Wtedy okazuje się, że kapitał ludzki nie był metaforą, lecz mechanizmem rezyliencji.

## Darien Gap: tragedia wspólnego pastwiska w dżungli

Przesmyk Darién jest laboratorium rynku w stanie czystym: miejscem, gdzie nieuregulowana eksploatacja wspólnych zasobów i brak instytucji egzekwujących reguły prowadzą do tego, co klasyczna ekonomia nazywa tragedią wspólnego pastwiska. To trafny opis, choć bywa zbyt uprzejmy. Słowo „tragedia" sugeruje nieszczęśliwy wypadek, podczas gdy mamy do czynienia z logicznym rezultatem sytuacji, w której zasób jest wspólny, a odpowiedzialność rozmyta. W Darién mechanizm cenowy nie generuje ochrony ekosystemu, ponieważ ekosystem jest dobrem długofalowym i rozproszonym, a zysk z wycinki – natychmiastowym i skoncentrowanym. W takich warunkach rynek nie jest narzędziem równowagi, lecz akceleratorem degradacji. Ten sam mechanizm dotyczy „rynku bezpieczeństwa" dla migrantów: mimo popytu na bezpieczne przejście i podaży wiedzy przewodników, nie powstaje uczciwa usługa. Brakuje bowiem stabilnej społeczności i horyzontu reputacji – łatwiej jest zyskać raz, okradając, niż budować zaufanie przez lata. Rynek bez instytucji nie jest wolny. Jest krótkowzroczny, a krótkowzroczność w warunkach skrajnych staje się przemocą.

W dżungli Darién dopełnia się jednak inna, równie gorzka prawda o granicach: państwo, które interweniuje nieudolnie, potrafi sytuację tylko pogorszyć. Źródła przywołują przykład subsydiów do zalesiania, które – pozbawione ekologicznej precyzji – stworzyły jałowe monokultury zamiast odtworzyć las. To fundamentalna lekcja o naturze władzy: państwo nie jest magiem rzucającym zaklęcia w postaci bodźców. Bodziec fiskalny bez dogłębnej, lokalnej wiedzy jest jak polecenie wydane maszynie bez znajomości jej parametrów. Można w ten sposób osiągnąć cel formalny, czyli posadzić drzewa, i jednocześnie zniszczyć cel materialny, czyli odtworzyć ekosystem. To klasyczna aporia polityki publicznej, w której prawo i budżet są narzędziami abstrakcyjnymi, a świat jest nieznośnie konkretny. Gdy brakuje mostu między abstrakcją normy a konkretnością życia, interwencja staje się groteską w kostiumie racjonalności.

## Protokół odporności: nowa architektura stabilności

Jeśli dotychczasowy wywód miał cel inny niż czysto opisowy, to polegał on na metodycznym demontażu trzech iluzji, które przez dekady kształtowały ekonomię i politykę. Chodzi o mit

samowystarczalnego rynku, mit wszechkompetentnego państwa oraz mit neutralnej technologii. Miejsca takie jak Santiago, Glasgow, Darien, Zaatari, Angola, Kinszasa, Tallinn czy Akita nie są anomaliami ani ciekawostkami z krańców świata. To punkty, w których struktura nowoczesności poddana jest tak silnym naprężeniom, że pęka, odsłaniając swoje wewnętrzne uskoki. W tych właśnie miejscach kapitał ludzki i społeczny przestają być normatywnymi hasłami czy moralnym ornamentem, a stają się ostatnim zasobem decydującym o tym, czy system wejdzie w tryb adaptacji, czy w tryb nieodwracalnej degradacji.

Wszystkie te wątki splatają się w jedną, spójną tezę: gospodarka jest stabilna tylko na tyle, na ile potrafi odtwarzać warunki własnej sensowności. Warunki te nie są tożsame z poziomem PKB, wolumenem inwestycji czy techniczną wydajnością pracy. Chodzi o coś znacznie głębszego: o zdolność ludzi do koordynacji działań w imię wzajemnego zrozumienia; o istnienie instytucji, które wydłużają horyzont czasowy i czynią przyszłość przedmiotem racjonalnego namysłu; wreszcie o reguły, które ograniczają drapieżność zarówno rynku, jak i aparatu państwowego. Gdy którykolwiek z tych filarów ulega erozji, system nie koryguje się automatycznie. Zaczyna pożerać własne fundamenty.

Każdy z przywołanych przykładów jest tego bolesnym dowodem. Santiago pokazuje, że rynek pozbawiony instytucjonalnych hamulców nie tylko nie niweluje nierówności, ale aktywnie je produkuje, czyniąc z nich paliwo dla reputacji i mechanizm selekcji. Glasgow demaskuje technokratyczne państwo, które – abstrahując od świata ludzkich doświadczeń i relacji – generuje koszty społeczne i zdrowotne niemożliwe do „odrobienia" późniejszymi programami naprawczymi. Darien odsłania granice rynku w sferze dóbr wspólnych i bezpieczeństwa – tam, gdzie brakuje instytucji, jednostkowa racjonalność staje się motorem zbiorowej destrukcji. Zaatari, Angola i Kinszasa uczą, że w instytucjonalnej próżni gospodarka nie znika, lecz mutuje, odtwarzając pieniądz, ceny i reputację w formach nieformalnych, które pozwalają przetrwać, ale rzadko umożliwiają rozwój. Tallinn i Akita domykają ten obraz, pokazując potencjał państwa jako infrastruktury wiedzy oraz granice technologicznej iluzji w obliczu starzenia się społeczeństw.

Na tym gruncie możliwa staje się synteza, która nie jest mdłym kompromisem, lecz krytycznym przekroczeniem dotychczasowych stanowisk. Kapitał ludzki nie jest kolejnym „czynnikiem produkcji", lecz warunkiem możliwości jakiejkolwiek sensownej produkcji. Kapitał społeczny nie jest „miłym dodatkiem" do rynku, lecz mechanizmem, który obniża poznawcze i moralne koszty współpracy. Państwo nie jest ani zbędnym ciężarem, ani wszechmocnym architektem; jest technologią czasu, która umożliwia planowanie, inwestowanie i międzypokoleniową odpowiedzialność. A rynek nie jest ani samoregulującym się cudem, ani czystym złem; jest

mechanizmem selekcji, który bez odpowiednich reguł zawsze faworyzuje to, co krótkowzroczne i agresywne.

Można na tej podstawie sformułować coś, co należałoby nazwać protokołem odporności. Nie jest to lista zaleceń, lecz raczej rygor myślenia, który powinien poprzedzać każdą poważną decyzję gospodarczą.

Po pierwsze: każdą politykę publiczną i strateg

## Biznes 2030: adaptacja do permanentnej niepewności

Gdyby skondensować najbardziej prawdopodobne oczekiwania globalnego biznesu – te, które realnie sterują inwestycjami, a nie slajdami – to w duchu Daviesa brzmiałyby one następująco: praca stanie się dobrem rzadszym (Akita), państwo będzie bardziej cyfrowe i oparte na danych (Tallinn), nierówności i segmentacja usług pogłębią się (Santiago), a przepływy migracyjne staną się bardziej skokowe, zależne od polityki i jej egzekwowania (Darien). W praktyce oznacza to, że przewagę zdobędą te organizacje i państwa, które opanują trzy umiejętności naraz: raportowanie kapitału ludzkiego bez zakłamania wskaźników, budowanie proceduralnego zaufania bez paraliżującej kontroli oraz projektowanie instytucji odporności, które nie dławią ludzkiej sprawczości.

Jeśli taka wizja brzmi „centrowo”, to pozwolę sobie na prowokację: jest niewygodna właśnie dlatego, że brzmi rozsądnie. Wymaga bowiem podjęcia roztropnego ryzyka – inwestowania w aktywa, których nie widać od razu w słupkach PKB, oraz tworzenia reguł ograniczających krótkoterminową swobodę eksploatacji, zarówno po stronie rynku, jak i państwa. To ryzyko jest natury intelektualnej i politycznej. Wymaga przyznania, że bez mierników zaufania i kompetencji, bez infrastruktury proceduralnej, bez ochrony sensu pracy i opieki, cała nasza nowoczesność jest tylko przyspieszonym ruchem bez wyznaczonego kierunku.

> Gospodarka staje się zwierciadłem naszych wartości, a nie tylko maszyną do pomnażania zysków. W świecie niepewności i zmian to nie bilanse, lecz więzi społeczne stanowią o naszej sile przetrwania. Czy potrafimy zbudować przyszłość, w której miarą sukcesu będzie nie tylko wzrost, ale również zdolność do empatii i współpracy?

## Inspiracje

[1] **"Extreme economies"** Bogusław Wolniewicz

## Literatura uzupełniająca

### Książki

**Literatura pokrewna (Google Scholar):**



[1] **"Principles of Political Economy"**

John Stuart Mill

2015 | Palala Press | ISBN: 9781343013810




[2] **"Extreme Economies: What Life at the World's Margins Can Teach Us About Our Own Future"**

Richard Davies

2020 | Penguin Books | ISBN: 9781784163259

[3] **"The Economist Guide to Economics"**

Richard Davies

2015 | Profile Books

[4] **"Rzeczy i fakty. Wstęp do filozofii pierwszej Wittgensteina"**

Bogusław Wolniewicz

1968 | Państwowe Wydawnictwo Naukowe




[5] **"The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better"**

Richard Wilkinson, Kate Pickett

2009 | Allen Lane | ISBN: 9781846140396

### Artykuły naukowe

## Autorzy przywoływani:


**[1] "Zur Semantik des Satzkalkuels; Frege und Wittgenstein"**

Bogusław Wolniewicz

1973 | Der Mensch - Subjekt und Objekt. Festschrift für Adam Schaff. Europaverlag

**[2] "Household Innovation and R&D: Bigger than You Think"**

Daniel Sichel, Eric von Hippel

2021 | Review of Income and Wealth

**[3] "Wittgensteinian Foundations of Non-Fregean Logic"**

Bogusław Wolniewicz

1971 | Contemporary East European Philosophy

**[4] "Resilience after adversity: an umbrella review of adversity protective factors and resilience-promoting interventions"**

Komasi S, Rezaei F, Hemmati A, Rahmani K, Amianto F, Miettunen J, et al.

2024 | BMC Public Health

Google Scholar

**[5] "GDP and Welfare: Empirical Estimates of a Spectrum of Opportunity"**

Robert Bucknall, Stephen Christie, Richard Heys, Cliodhna Taylor, Richard Davies

2021 | Economic Statistics Centre of Excellence (ESCoE) Discussion Papers

Google Scholar

**[6] "Prices and inflation in the UK - A new dataset"**

Richard Davies

2021 | CEP Occasional Papers

**[7] "Kapitał społeczny w pracy - definicje, idea i przegląd badań"**

Zofia Mockałło

2015 | Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka



Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System


Fundacja Dobre Państwo © 2026


Article ID: e8dcbaaf-560b-4e99-b8c1-62600a8253fb