Infrastruktura rozumu: jak odbudować wspólnotę polityczną

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

W obliczu kryzysu debaty publicznej, tekst analizuje propozycję Sarah Stein Lubrano dotyczącą zmiany paradygmatu politycznego. Autorka argumentuje, że tradycyjne podejście oparte na wymianie argumentów zawodzi w starciu z algorytmiczną ekstrakcją uwagi i polaryzacją afektywną. Kluczem do naprawy wspólnoty nie jest kolejna debata, lecz przebudowa infrastruktury rozumu oraz zmiana codziennych praktyk życiowych, które wpływają na nasze postawy silniej niż retoryka. Artykuł dekonstruuje liberalny mit rynku idei i wskazuje na konieczność projektowania środowisk społecznych w sposób, który promuje współpracę zamiast modelu debaty jako wojny. To wezwanie do żmudnej pracy infrastrukturalnej, która ma szansę przywrócić sensowną komunikację w XXI wieku.

In the face of the crisis of public debate, this article examines Sarah Stein Lubrano's proposal for a shift in the political paradigm. She argues that traditional argumentative approaches fail in the face of algorithmic attention extraction and affective polarization. The key to repairing community lies not in another debate, but in rebuilding the infrastructure of reason and changing the everyday practices that influence our attitudes more powerfully than rhetoric. The article deconstructs the liberal myth of the marketplace of ideas and points to the need to design social environments in ways that promote collaboration rather than the model of debate as war. This is a call for painstaking infrastructural work that has the potential to restore meaningful communication in the 21st century.

Książka Sarah Stein Lubrano „Don’t Talk About Politics” stanowi radykalne rozliczenie z liberalnym mitem „wolnego rynku idei” i debatą publiczną pojmowaną jako bezkrwawa wojna. Autorka stawia wywrotową tezę, że przekonania jednostki nie są wynikiem racjonalnej deliberacji, lecz wtórną racjonalizacją praktyk życiowych wymuszonych

przez środowisko. W dobie cyfrowej polaryzacji, gdzie platformy technologiczne monetyzują afektywny gniew, tradycyjna wiara w siłę argumentu okazuje się intelektualną iluzją. Lubrano przekonuje, że jeśli chcemy realnie zmienić ludzkie umysły, musimy przestać prowadzić jałowe spory o idee, a zacząć przebudowywać materialną infrastrukturę codzienności. Autorka dowodzi, że rozum polityczny nie funkcjonuje w próżni, lecz jest ściśle zależny od gęstości relacji międzyludzkich i jakości instytucji publicznych. W obliczu narastającej atrofii społecznej i kryzysu samotności, jedyną drogą do uzdrowienia demokracji jest odzyskanie kontroli nad architekturą naszych spotkań. To wezwanie do porzucenia estetyzacji bezsilności na rzecz twardego projektowania warunków możliwości, w których współpraca staje się ekonomicznie i społecznie opłacalna, a debata przestaje być jedynie widowiskiem dla zradykalizowanych plemion.

SŁOWA KLUCZOWE

infrastruktura rozumu | wspólnota polityczna | rynek idei | architektura wyboru | polaryzacja afektywna | ekologia rozumu | dysonans poznawczy | affordances | nauki behawioralne | algorytmy platform | transformacja społeczna | dezinformacja | model debaty jako wojny | ontologia polityczna | ekstrakcja uwagi

Mit rynku idei: erozja debaty publicznej

Książka Sarah Stein Lubrano „Don't Talk About Politics: How to Change 21st-Century Minds", wydana w 2025 roku przez oficynę Bloomsbury, wchodzi na rynek z obietnicą intelektualnej rewolucji. Wydawca słusznie pozycjonuje ją jako bezlitosną krytykę współczesnej kultury politycznej, w której jałowe, performatywne oburzenie ostatecznie ustępuje miejsca żmudnej pracy wspólnotowej i infrastrukturalnej. Już samo to ramowanie jest niezwykle znaczące, albowiem wyciąga dzieło z dusznej niszy obyczajowych poradników i rzuca je na głębokie wody filozofii polityki, kognitywistyki oraz teorii instytucji. Lubrano nie ma bowiem zamiaru proponować nam kolejnej, kosmetycznej korekty języka debaty publicznej. Autorka idzie znacznie dalej, postulując całkowitą zmianę ontologii naszego politycznego myślenia. Jej główna teza brzmi z pozoru niewinnie, niemniej w swojej istocie jest absolutnie wywrotowa: człowiek nie zmienia poglądów dlatego, że natrafił na lepszy argument, lecz dlatego, że zmieniły się jego praktyki życiowe.

Świadomość polityczna nie jest suwerennym monarchą naszego życia społecznego, a jedynie jego spóźnionym produktem. To zazwyczaj wtórna racjonalizacja tego, co zostało już wcześniej przeżyte, wycierpiane albo po prostu infrastrukturalnie wymuszone przez otoczenie.

Współczesny paradygmat naukowy z każdym rokiem coraz mocniej sprzyja tej niepokojącej intuicji. Psychologia społeczna już dawno odesłała do lamusa naiwny model podmiotu, czyli wizję człowieka, który najpierw w ciszy gabinetu wypracowuje racjonalne sądy, a dopiero potem posłusznie działa zgodnie z ich logiką. Nauki behawioralne, socjologia infrastruktury oraz badania nad komunikacją cyfrową konsekwentnie przesuwają nasz punkt ciężkości z pustych deklaracji na realne praktyki. Przechodzimy od analizy opinii do badania architektury wyboru, czyli środowiska, które niepostrzeżenie podpowiada nam konkretne decyzje, zanim w ogóle zdamy sobie z nich sprawę. W tym sensie Lubrano wcale nie stoi na marginesie akademickiej ortodoksji. Ona raczej z brutalną szczerością domyka to, co nauka sugerowała od dekad, a co kultura liberalna wciąż z uporem maniaka próbuje ignorować. Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji. Jest on zawsze uwięziony w czasie i przestrzeni, całkowicie zależny od technologii, klasowych rytuałów, struktury własności oraz afektów. Kto o tym fundamentalnym fakcie zapomina, ten naiwnie myli kawiarnianą debatę z twardą rzeczywistością, a werbalną mobilizację na platformach cyfrowych z faktyczną transformacją społeczną.

Z tej perspektywy centralnym przedmiotem naszej analizy wcale nie powinno być pytanie o to, jakie idee ludzie akurat głoszą. Znacznie ważniejsze jest zbadanie, w jakich warunkach materialnych i komunikacyjnych w ogóle staje się dla nich możliwe uznanie jednych poglądów za sensowne, a innych za kompletny absurd. To przesunięcie akcentów ma charakter iście tektoniczny. Oznacza bowiem ostateczne przejście od wyidealizowanej filozofii debaty do brutalnej ekologii rozumu. Rozum nie jawi się nam już jako czysta, kartezjańska moc argumentacyjnego rozeznania, ale jako posłuszna funkcja środowiska. To właśnie to środowisko bezlitośnie selekcjonuje bodźce, rozdziela naszą kurczącą się uwagę, dystrybuuje zaufanie i ustala zaporowe koszty odstępstwa od plemiennego status quo. Kiedy Lubrano powiada, że chcąc zmienić ludzkie umysły, trzeba najpierw przebudować ludzkie życie, nie serwuje nam taniego, psychologicznego banału. Uderza prosto w sam rdzeń liberalnego złudzenia, wedle którego sfera idei to w pełni autonomiczny rynek. W tej bajce podmiot polityczny przypomina suwerennego konsumenta, który z wózkiem w dłoni przechadza się między regałami pełnymi poglądów i wybiera te z najlepszym składem. Ten właśnie mit wymaga dzisiaj bezlitosnej, analitycznej autopsji.

Mit wolnego rynku idei pozostaje jednym z najtrwalszych i najbardziej szkodliwych dogmatów nowoczesnej kultury prawno-politycznej. Naiwnie zakłada on, że prawda – albo chociaż rozwiązanie epistemicznie optymalne – wyłoni się sama z wolnej konkurencji argumentów, o ile

tylko zapewnimy im nieskrępowany obieg. Z genealogicznego punktu widzenia jest to metafora niezwykle uwodzicielska, wszak zgrabnie sprzęga liberalną wiarę w autonomię jednostki z ekonomicznym fetyszem samoregulacji. Skoro rynek towarów rzekomo prowadzi do efektywnej alokacji dóbr, to rynek idei miałby w magiczny sposób prowadzić do efektywnej alokacji prawdy. Problem polega na tym, że oba człony tej zgrabnej analogii mają charakter bardziej teologiczny niż empiryczny. Fundacja Dobre Państwo niezwykle trafnie notuje, że w epoce cyfrowej dezinformacji klasyczna metafora rynku idei ulega całkowitej awarii. Dzieje się tak, ponieważ koszt wyprodukowania fałszu staje się marginalny, podczas gdy wyrządzona przez niego szkoda jest natychmiastowa i często nieodwracalna. To jedno krótkie zdanie ma znacznie większą wartość analityczną niż dziesiątki sentymentalnych apeli o przywrócenie kultury dialogu. Pokazuje ono dobitnie, że nie istnieje żadna naturalna homeostaza informacyjna, która automatycznie nagradzałaby prawdę za sam fakt jej swobodnego krążenia w sieci. W praktyce algorytmy premiują raczej te treści, które są tanie w produkcji, afektywnie zaraźliwe i idealnie dopasowane do drapieżnej architektury platform.

Z czysto ekonomicznego punktu widzenia ten wyidealizowany mit rynku idei upada jeszcze szybciej i z dużo większym hukiem. Każdy student ekonomii wie, że rynek działa efektywnie tylko przy spełnieniu szeregu bardzo restrykcyjnych założeń. Sęk w tym, że w sferze współczesnej komunikacji publicznej te warunki nie są spełnione niemal nigdy. Nie uświadczymy tutaj symetrii informacji, brakuje neutralnej dystrybucji dostępu, a przejrzystość kosztów społecznych po prostu nie istnieje. Nie ma tu również równej siły nabywczej uwagi ani żadnego mechanizmu, który automatycznie internalizowałby negatywne efekty zewnętrzne, czyli przerzucał koszty toksycznej dezinformacji na jej twórców. Przeciwnie, cyfrowe platformy z premedytacją monetyzują dokładnie to, co z perspektywy dobra wspólnego jest absolutnie destrukcyjne. Sprzedają nasze pobudzenie, polaryzację, nieustanny skandal, afektywny szok oraz stadny gniew. Jeśli więc ktoś wciąż z powagą opowiada o mediach społecznościowych jak o spontanicznie równoważącym się rynku idei, to zachowuje się cokolwiek kuriozalnie. To tak, jakby z fascynacją opisywał giełdę, na której insider trading jest oficjalnie wpisany w model biznesowy, manipulacja kursem stanowi podstawową funkcję systemu, a najbardziej dochodowym aktywem pozostaje masowa panika. To nie jest rynek prawdy. To jest infrastruktura ekstrakcji uwagi.

Właśnie w tym miejscu objawia się największa przewaga Lubrano nad banalnym, publicystycznym moralizowaniem o rosnącej polaryzacji. Autorka nie traci czasu na jałowe lamentowanie nad tym, że ludzie przestali się nawzajem słuchać. Zamiast tego zadaje kluczowe pytanie o to, kto konkretnie projektuje środowisko, w którym słuchanie staje się ekonomicznie nieopłacalne, a ciągła ekscytacja konfliktem generuje gigantyczne zyski. W tym sensie jej analityczne myślenie jest głęboko spójne z najnowszymi badaniami nad ryzykami systemowymi wielkich platform technologicznych. Unijna

architektura regulacyjna, ukształtowana po wejściu w życie Aktu o usługach cyfrowych, zakłada już wprost, że technologiczni giganci muszą aktywnie oceniać i ograniczać zagrożenia dla debaty obywatelskiej. Komisja Europejska w pocie czoła rozwija kolejne kodeksy postępowania i skomplikowane ramy audytu z jednego, bardzo prostego powodu. Wszyscy wreszcie zrozumieli, że rynkowa dynamika platform w żaden sposób nie gwarantuje ochrony naszej sfery publicznej. Sama konieczność tworzenia tak potężnych instrumentów prawnych stanowi ostateczne, empiryczne obalenie liberalnej bajki o samoregulującym się ekosystemie poglądów. Gdyby rynek idei faktycznie działał tak, jak obiecują nam to zakurzone podręcznikowe metafory, nikt nie musiałby budować reżimów przejrzystości, audytów ryzyka ani standardów przeciwdziałania dezinformacji. Rzeczywistość okazała się jednak znacznie bardziej brutalna.

Architektura cyfrowa: algorytmiczna polaryzacja

Krytyka rzekomego rynku idei prowadzi nas nieuchronnie do demontażu drugiego filaru nowoczesnej mitologii politycznej, czyli głęboko zakorzenionego modelu debaty jako wojny. W tym ujęciu rozumowanie staje się bezwzględnym starciem, a język sfery publicznej aż kipi od terminologii stricte militarnej, gdzie oponenta bezlitośnie się miażdży, obala, bierze pod krzyżowy ogień pytań lub po prostu rozstrzeliwuje argumentami. W tej agresywnej stylistyce nie ma już absolutnie miejsca na wspólne rozpoznawanie problemu, pozostaje bowiem wyłącznie naga hierarchizacja dominacji, pozwalająca utrzymać złudny pozór cywilizowanej deliberacji przy jednoczesnym zachowaniu pierwotnej logiki wroga. Debata staje się w ten sposób bezkrwawą wojną domową klasy średniej, w której dobrze skrojony garnitur zastępuje zbroję, klimatyzowane studio telewizyjne – pole bitwy, a wskaźnik oglądalności – ostateczny triumf strategiczny. Lubrano słusznie odrzuca ten plemienny model nie z powodu jego nieeleganckiego charakteru, ale przede wszystkim dlatego, że poznawczo okazuje się on całkowicie jałowy, a społecznie wręcz toksyczny.

Dzisiejsza literatura empiryczna znakomicie wspiera tę brutalną diagnozę, choć zarazem ostrożnie ją niuansuje, unikając w ten sposób tanich i powierzchownych uogólnień. Badania nad kontaktem międzygrupowym w domenie politycznej wyraźnie wskazują, że wysokiej jakości relacje bywają silnie skorelowane z mniejszą wrogością wobec oponentów, zdecydowanie większą tolerancją dla odmiennych poglądów i poparciem dla norm demokratycznych. Eksperymentalne interwencje dialogiczne potrafią wprawdzie krótkoterminowo obniżać afektywną polaryzację, przy czym ich ostateczna skuteczność zależy od precyzyjnej konstrukcji kontaktu oraz szerokiego kontekstu instytucjonalnego. To niezwykle istotne rozróżnienie; wszak nie chodzi o to, że rozmowa nigdy niczego nie zmienia, lecz o to, że przynosi ona realną zmianę dopiero wtedy, gdy staje się formą osadzonego społecznie współmyślenia. Lubrano nie odrzuca zatem komunikacji jako takiej, lecz

wyłącznie jej stadionową, telewizyjno-algorytmiczną perwersję, co zresztą znakomicie rezonuje z najnowszymi wynikami rzetelnych badań nad dialogiem politycznym.

Trzeba jednak postawić sprawę znacznie ostrzej, zrzucając wreszcie maskę liberalnej grzeczności i obnażając fakt, że model debaty jako wojny jest instytucjonalnie wygodny dla porządku, który za nic nie chce zostać zakwestionowany na poziomie materialnym. Dopóki obywatele wyczerpują swoją cenną energię w rytualnych pojedynkach opinii, dopóty znacznie mniej uwagi poświęcają własności infrastruktury, architekturze podatkowej, rosnącej koncentracji kapitału czy wszechobecnym monopolom platformowym. Wojna argumentów bywa zatem znakomitym mechanizmem odsysania realnego konfliktu z poziomu twardej struktury wprost na poziom medialnego performansu; wszak władza kocha debatę dokładnie wtedy, gdy nie dotyka ona fundamentalnych kwestii własności. Nieprzypadkowo publiczność jest stale zachęcana do niekończącego się gadania, a znacznie rzadziej do organizowania się, odzyskiwania sprawczości i przeprojektowywania materialnych warunków życia zbiorowego. Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji, toteż Lubrano ma odwagę powiedzieć głośno, że niektóre rozmowy są tylko estetyzacją bezsilności.

Atrofia społeczna: paraliż zdolności poznawczych

Pojawia się tu najciekawsza i zarazem najbardziej drażniąca intuicja, mianowicie zasada „działaj, potem myśl". W pierwszym odruchu brzmi to jak herezja przeciwko dziedzictwu racjonalistycznemu. Tymczasem to skrót dla dobrze ugruntowanego mechanizmu psychologicznego. Podmiot dąży do spójności między praktyką a autointerpretacją. Kiedy zmienia się praktyka, przekonania podążają za nią, aby zredukować dysonans poznawczy, czyli stan napięcia wynikający z niespójności między zachowaniem a obrazem siebie.

Lubrano nadaje temu mechanizmowi rangę polityczną, brutalnie dekonstruując liberalne mity. Człowiek nie zmienia poglądów dlatego, że natrafił na lepszy argument, lecz dlatego, że zmieniły się jego praktyki życiowe. Nie wystarczy tłumaczyć komuś, dlaczego powinien myśleć ekologicznie. Trzeba tak przeprojektować infrastrukturę społeczną, aby mógł on tak działać bez ponoszenia heroicznego kosztu jednostkowego. Jest leniwy, więc dopasowuje się do dostępnych ścieżek.

Debata jako wojna: poznawcza jałowość sporu

Kategoria możliwości działania, czyli affordances – koncepcja oznaczająca praktyczny potencjał wpisany w dane narzędzie, środowisko lub układ sytuacyjny – staje się tutaj absolutnie kluczowa.

Człowiek wszak nie odbiera świata jako jałowego zbioru martwych obiektów, lecz raczej jako dynamiczny krajobraz możliwych czynności. Krzesło nie jest po prostu rzeczą, ale zaproszeniem do spoczynku, podczas gdy biblioteka to rzadka przestrzeń pozwalająca na przebywanie bez przymusu konsumpcji. Z kolei platforma cyfrowa nie jest neutralnym medium, lecz zbiorem bodźców, filtrów i nagród, które bezwzględnie formatują nasze style uczestnictwa. To właśnie dlatego możliwości działania są na wskroś polityczne, ponieważ brutalnie ustalają, co dla ludzi jest realne, tanie, ryzykowne albo wręcz niewyobrażalne.

Jeśli ktoś chce poważnie potraktować zmianę przekonań, nie powinien zaczynać od kazania, lecz od projektowania nowych możliwości działania. To jest ten fascynujący punkt, w którym myśl Lubrano spotyka się z ekonomią behawioralną, odważnie przekraczając subtelne „szturchnięcia" na rzecz fundamentalnej przebudowy społecznych torów jazdy. Zapewnienie wygodnego transportu publicznego, przyjaznych narzędzi współwłasności energetycznej czy stabilnej siatki usług opiekuńczych nie jest tylko miłym dodatkiem do zmiany politycznej, lecz jej bezwzględnym warunkiem uprzednim. Właśnie dlatego głoszenie wzniosłych ideałów bez wcześniejszego przeprojektowania środowiska bywa tak często jedynie intelektualnym teatrem, w którym cynicznie outsourcuje się cnotę na zmęczone jednostki.

Zasada nakazująca najpierw działać, a dopiero potem myśleć, posiada także znacznie bardziej radykalną konsekwencję dla naszego rozumienia sfery publicznej. Oznacza to, że nie każdą formę uczestnictwa politycznego należy oceniać wyłącznie po jej bezpośrednim wpływie legislacyjnym. Lubrano z wielką przenikliwością interpretuje uliczny protest nie tyle jako instrument prostej presji na władzę, ile jako potężne urządzenie transformujące samych uczestników, co uwalnia analizę ruchów społecznych od płaskich pytań o natychmiastową zmianę ustawy. Znacznie ważniejsze bywa pytanie, kogo ten marsz zrekrutował, jaką nową tożsamość obywatelską wytworzył i jaki repertuar odwagi został tam wyćwiczony. Ciało, które raz wyszło na ulicę, nie wraca już do domu jako to samo ciało polityczne, ponieważ uruchomiona praktyka wspólnego działania bezpowrotnie przeobraża horyzont tego, co wyobrażalne.

W świetle tej realistycznej logiki radykalnie zmienia się również sam sens pojęcia racjonalności politycznej, która przestaje wreszcie oznaczać samotne, chłodne ważenie argumentów w laboratoryjnej próżni. Zaczyna natomiast oznaczać zdolność życia w takim układzie relacji, który pozwala bezpiecznie testować przekonania bez popadania w paranoję lub stadny fanatyzm. Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji, lecz jest głęboko zakorzeniony w naszych codziennych, materialnych zależnościach. Lubrano słusznie twierdzi, że rozumowanie jest procesem na wskroś społecznym, co oznacza, że myślimy przede wszystkim za pośrednictwem innych ludzi, korzystając z zaufania i lokalnych norm. Wstydliwe nie jest to, że polegamy na innych,

lecz to, że nowoczesna kultura liberalna tak długo ubierała tę fundamentalną współzależność w groteskowy kostium fikcyjnej samowystarczalności.

Ten liberalny ideał „niezależnego myśliciela" jest często po prostu elegancką nazwą dla nieuświadomionego pasożytowania na cudzej pracy poznawczej. Każdy ekspert, innowacyjny przedsiębiorca, prawnik i wybitny badacz działa w gęstej sieci epistemicznej zależności, z której czerpie pełnymi garściami. Pytanie nie brzmi, czy taka zależność istnieje, bo to bezdyskusyjny fakt, lecz raczej, czy ta infrastruktura wiedzy jest rozsądnie i sprawiedliwie uporządkowana. Musimy wreszcie porzucić naiwną wiarę w to, że debata publiczna to szlachetny turniej, w którym zawsze wygrywa obiektywnie najlepszy argument. Zamiast tego powinniśmy skupić się na budowaniu instytucji promujących współpracę poznawczą, ponieważ bez solidnej infrastruktury społecznej nasze indywidualne wysiłki intelektualne są z góry skazane na porażkę.

Na tym tle niezwykle mocno wybrzmiewa znaczenie głębokich relacji osobistych jako głównych nośników prawdziwej przemiany naszych poglądów. Nowe badania nad kontaktem międzygrupowym wskazują, że wysokiej jakości relacja może skutecznie obniżać uprzedzenia wobec obcych, co Lubrano trafnie przekłada na język znacznie bardziej egzystencjalny. Człowiek nie porzuca uprzedzenia dlatego, że zostało ono logicznie rozbite w trakcie debaty, lecz dlatego, że w pewnym krytycznym momencie musi wybrać między abstrakcyjnym stereotypem a konkretną osobą, którą szanuje albo kocha. W takich granicznych momentach żywa relacja bywa zazwyczaj o wiele silniejsza niż najtwardsza ideologia. Dlatego postulat, by „myśleć z przyjaciółmi", nie jest sentymentalnym sloganem, lecz twardą zasadą epistemologiczną, która rozszerza pole naszej troski i czyni sprawy publiczne boleśnie własnymi.

Infrastruktura społeczna: fundament polityki

Musimy pójść jeszcze dalej i uświadomić sobie, że rozumowanie jako proces społeczny nie istnieje w próżni, toteż nie da się go adekwatnie opisać bez dwóch komplementarnych kategorii, które współczesna nauka wreszcie uznaje za absolutnie centralne. Pierwszą z nich jest infrastruktura społeczna, czyli materialne i organizacyjne środowisko naszego codziennego spotkania, drugą zaś – znacznie bardziej mroczna atrofia społeczna, czyli postępująca degradacja zdolności relacyjnych wywołana przez chroniczną izolację. W tym miejscu warto sformułować kluczową tezę przejściową: jeśli społeczeństwo traci fizyczne miejsca i instytucje bycia razem, traci tym samym podstawowe warunki poznawcze dla politycznego rozsądku, a samotny obywatel wcale nie staje się bardziej autonomiczny. Przeciwnie, staje się on po prostu znacznie bardziej podatny na chroniczne podejrzenie, lęk i cyniczną manipulację, przy czym nie jest to jedynie publicystyczna metafora. To

twardy fakt medyczny; wszak Światowa Organizacja Zdrowia oficjalnie uznaje samotność za fundamentalny problem zdrowia publicznego, a raport z 2025 roku wprost wskazuje, że izolacja dotykająca jedną szóstą populacji globu ma katastrofalne, wciąż niedostatecznie zbadane skutki dla naszego ogólnego dobrostanu, jakości życia oraz długowieczności.

Jeszcze mocniej i bardziej niepokojąco brzmią twarde dane zdrowotne, przywołane w oficjalnym raporcie amerykańskiego naczelnego lekarza kraju, które nie pozostawiają złudzeń co do skali zjawiska. Brak realnych więzi społecznych zwiększa ryzyko przedwczesnej śmierci w stopniu, który współczesna medycyna porównuje do wypalania aż piętnastu papierosów dziennie, a słaba łączność z ludźmi jest bezpośrednio powiązana z wyższym ryzykiem chorób serca, udaru, ciężkiej depresji oraz demencji. Dokument ten z całą mocą podkreśla również gigantyczne koszty ekonomiczne samotności, obejmujące zarówno lawinowo rosnące wydatki na ochronę zdrowia, jak i drastyczny spadek osiągnięć edukacyjnych czy produktywności w pracy. Jeżeli zatem ktoś nadal chce traktować kryzys więzi międzyludzkich jako miękki, nieco sentymentalny temat obyczajowy dla weekendowej rubryki lifestyle'owej, pełnej porad o piciu zielonej herbaty, to pozostaje w jawnej sprzeczności z najbardziej podstawową wiedzą naukową. Samotność od dawna nie jest już wyłącznie prywatnym nastrojem, lecz stała się twardym czynnikiem ryzyka biologicznego, potężnym obciążeniem ekonomicznym i wreszcie – zagrożeniem ustrojowym, które produkuje fatalne warunki dla funkcjonowania samej demokracji.

W tym ponurym kontekście Lubrano słusznie i bezlitośnie rozsadza dwa najbardziej zużyte bożki nowoczesnego centrum, czyli naiwną koncepcję rynku idei oraz debatę rozumianą jako wojnę. Pierwszy z tych mitów nie wytrzymuje dziś krytyki ekonomicznej ani technologicznej; obieg informacji jest bowiem strukturalnie nierówny, brutalnie sterowany przez algorytmy i naznaczony potężnymi efektami zewnętrznymi. To nie jest rynek prawdy, to jest infrastruktura ekstrakcji uwagi. Drugi mit z kolei upada pod ciężarem krytyki socjologicznej, ponieważ konfliktowa forma sporu niezwykle rzadko prowadzi do faktycznego uczenia się, znacznie częściej utrwalając jedynie ślepe identyfikacje plemienne i dostarczając taniego widowiska zamiast przestrzeni do autentycznego zrozumienia drugiego człowieka. W odpowiedzi na ten kryzys Lubrano proponuje radykalną politykę warunków możliwości: najpierw przeprojektuj codzienne życie i przebuduj materialną infrastrukturę, a dopiero potem wygłaszaj wzniosłe mowy o rozsądku obywatelskim. To jest propozycja zarazem naukowo niezwykle płodna, jak i politycznie niebezpieczna dla wszystkich tych, którzy wolą wygodnie administrować społecznymi nastrojami, zamiast ruszać fundamenty wadliwego systemu.

Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji, lecz jest ścisłą funkcją fizycznego środowiska, codziennych relacji i materialnych praktyk, co zmusza nas do ostatecznego

porzucenia liberalnych złudzeń. Trzeba bowiem odważnie przejść od powierzchownej krytyki samej debaty do głębokiej analizy architektury obiegu treści, zamieniając psychologię przekonań na polityczną ekonomię infrastruktury. Innymi słowy, nie wystarczy już bezradnie pytać, dlaczego dorośli ludzie wierzą w rzeczy jawnie błędne, zmanipulowane lub skrajnie uproszczone. Trzeba z całą mocą zapytać, kto konkretnie zorganizował środowisko, w którym właśnie takie przekonania mają najwyższą przeżywalność poznawczą, toteż zyskują największą reprodukcyjność afektywną i najniższy koszt dyfuzji. To jest ten kluczowy moment, w którym myśl Lubrano staje się szczególnie cenna; autor odmawia bowiem wejścia w tani rytuał moralnego zgorszenia i zadaje pytania znacznie bardziej brutalne. Zamiast narzekać na powszechną dezinformację, pyta wprost: kto ostatecznie zarządza strukturą widzialności, kto z premedytacją projektuje architekturę samotności, kto arbitralnie rozdziela naszą uwagę i kto ostatecznie czerpie największe, wymierne zyski z naszej politycznej dezorientacji?

Praktyka przed teorią: katalizator zmiany

Dla Lubrano infrastruktura cyfrowa i komunikacyjna w żadnym wypadku nie stanowi zaledwie neutralnego tła naszego życia publicznego, będąc raczej jego ukrytym, bezwzględnym ustrojem. Słowo „infrastruktura” wymaga tu natychmiastowego doprecyzowania, ponieważ w języku potocznym kojarzymy je naiwnie z drogami, mostami czy plątaniną kabli, podczas gdy w głębokim ujęciu społecznym oznacza ona cały zespół materialnych i technologicznych warunków umożliwiających działania zbiorowe. Nie mówimy zatem wyłącznie o chłodnym przewodzie światłowodowym czy sterylnej serwerowni, ale o architekturze platformy, modelu moderacji, bezlitosnym sposobie działania algorytmów rekomendacyjnych oraz reżimie danych. To również system własności, interfejs użytkownika, hierarchia widzialności oraz te wszystkie nieformalne reguły, wedle których ludzie próbują się organizować i konstruować swoją wiarygodność. Tę kategorię musimy traktować absolutnie dosłownie, albowiem podmiot kontrolujący infrastrukturę komunikacyjną nie tylko trzyma rękę na kurku z informacjami, ale dyktuje same warunki brzegowe naszej rzeczywistości. Ten sam gracz kontroluje bowiem rytm naszych zbiorowych emocji, rozkład symbolicznego prestiżu, koszt uczestnictwa w debacie i same granice tego, co jawi się obywatelom jako politycznie realne.

Właśnie dlatego tak kompromitująco naiwna pozostaje figura „cyfrowego placu miejskiego”, która przez całe lata służyła za wygodny parawan dla politycznej bezradności wobec technologicznych gigantów. Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji, a plac miejski staje się autentyczną przestrzenią publiczną tylko wtedy, gdy jego fundamentalne zasady nie zależą od arbitralnych kaprysów prywatnego właściciela. Dostęp do takiej agory nie może być uzależniony

od opłacalności reklamowej, a widzialność obywatelskiego głosu nie powinna być funkcją obliczeniowo zarządzanego systemu pobudzania najniższych afektów. Tymczasem współczesne platformy społecznościowe stanowią dokładne zaprzeczenie tego wzniosłego ideału, udowadniając dobitnie, że to nie jest rynek prawdy, lecz potężna infrastruktura ekstrakcji uwagi. Są to w istocie prywatne ośrodki zarządzania naszym czasem, oferujące nie tyle przestrzeń do racjonalnej debaty, ile duszne środowisko behawioralne, zoptymalizowane pod zatrzymanie nas przed ekranem i monetyzację pobudzenia. Unijna regulacja pod postacią Aktu o usługach cyfrowych nieprzypadkowo traktuje największe platformy jako podmioty obarczone szczególnymi obowiązkami, skoro mowa tu o węzłach quasi-ustrojowych, zdolnych realnie wpływać na bezpieczeństwo publiczne i integralność procesów demokratycznych.

Lubrano niezwykle trafnie dostrzega, że infrastruktura cyfrowa nigdy nie bywa neutralna, ponieważ każda, nawet z pozoru niewinna architektura komunikacji zawiera w sobie implicytną, często brutalną teorię człowieka. Jedne systemy naiwnie zakładają, że użytkownik potrzebuje czasu na głęboki namysł, podczas gdy inne bezwzględnie premiują natychmiastowość, promując agresywny skrót kosztem intelektualnego zniuansowania i projektując wokół nas środowisko nieustannej eskalacji. Człowiek, wchodząc w takie cyfrowe tryby, nie tylko korzysta z gotowej, wygodnej technologii, ale zostaje przez nią systemowo wychowywany, gdyż platforma działa jak potężny aparat socjalizacyjny tresujący nasze nawyki percepcji i ekspresji. W tym ponurym sensie pytanie o cyfrową infrastrukturę staje się pytaniem w równej mierze prawnym, co głęboko antropologicznym, zmuszającym nas do bolesnej refleksji nad kondycją współczesnego społeczeństwa. Musimy wreszcie zapytać, jaki typ podmiotu wytwarza w nas architektura wiecznej, nerwowej reaktywności i jakiego obywatela produkuje system, w którym zasięg bezwzględnie wymaga uproszczenia. Kiedy społeczna nagroda trafia wyłącznie do tych, którzy potrafią zaoferować najbardziej widowiskowy konflikt, cała reszta jest eleganckim hałasem.

Platformy cyfrowe: odpowiedzialność za sferę publiczną

Kiedy Lubrano przywołuje głośny przykład przejęcia Twittera przez Elona Muska, wcale nie zależy jej na taniej, personalnej satyrze wymierzonej w ekscentrycznego miliardera. Chodzi tu raczej o bezlitosne obnażenie strukturalnego absurdu, w którym potężny wycinek naszej debaty publicznej zostaje powierzony prywatnemu właścicielowi, mogącemu w zasadzie dowolnie przeprojektowywać warunki widzialności, obiegu informacji oraz systemy sankcji. Europejska polityka cyfrowa, rozwijając zaawansowane instrumenty badające ryzyka systemowe, opiera się dokładnie na tym

samym, brutalnym wręcz rozpoznaniu natury współczesnych mediów. Nie da się bowiem skutecznie badać ani regulować dzisiejszej sfery publicznej, jeśli nie potraktujemy wielkich platform jako infrastruktury zdolnej produkować potężne szkody systemowe poprzez nieprzejrzyste algorytmy rekomendacyjne i bezprecedensowy efekt skali. Skoro zatem współczesna nauka i instytucje publiczne uznają tę architekturę za przedmiot ścisłego nadzoru, opowieść o neutralnym rynku idei należy odesłać do muzeum liberalnych baśni. To nie jest rynek prawdy, lecz bezwzględna infrastruktura ekstrakcji uwagi.

Prawnicza i ekonomiczna waga tego zjawiska opiera się na tym, że cyfrowa infrastruktura komunikacyjna wytwarza potężne efekty zewnętrzne, których kosztów nie ponoszą projektanci systemu, lecz całe społeczeństwo. Koszt dezinformacji nie obciąża wszak proporcjonalnie samej platformy, która cynicznie zyskuje na sztucznym wzroście zaangażowania, uderzając bezpośrednio w obywateli, system ochrony zdrowia psychicznego, porządek wyborczy oraz kruchą gęstość zaufania społecznego. W surowym języku ekonomii oznacza to klasyczny problem drastycznego rozdzielenia prywatnych korzyści i publicznych szkód, co z kolei w języku prawa stanowi twarde uzasadnienie dla wprowadzenia bezwzględnej regulacji strukturalnej. Z perspektywy antropologii uświadamiamy sobie niemniej, że żyjemy w środowiskach symbolicznych, których formalna prywatność skutecznie maskuje realny wpływ na naszą wyobraźnię zbiorową. Słynny bon mot głoszący, że „infrastruktura to władza", nie jest zatem jedynie zgrabną ozdobą eseistyczną. Stanowi on raczej profetyczną formułę teorii ustrojowej XXI wieku, przy czym reszta jest eleganckim hałasem.

Izolacja społeczna: systemowe ryzyko demokracji

Jednak Lubrano nie zatrzymuje się na surowej krytyce cyfrowej rzeczywistości. Gdyby uczyniła tylko tyle, pozostałaby kolejną komentatorką platformowej katastrofy. Jej przewaga polega na tym, że rysuje ruch przeciwny, rehabilitując infrastrukturę społeczną jako warunek możliwości sensownego myślenia publicznego. Pojęcie to, rozwinięte w socjologii miejskiej przez Erica Klinenberga, odnosi się do instytucji i praktyk umożliwiających regularne, niskokosztowe spotykanie się ludzi w codzienności. Biblioteka, park, osiedlowe boisko, dom kultury, lokalny targ czy zakład fryzjerski nie są bowiem tylko usługami, lecz w istocie potężnymi technologiami podtrzymywania tkanki społecznej. To w tych miejscach obcy uczą się być mniej obcy, różnica staje się mniej groźna, a wspólnota nabiera formy praktykowanego przyzwyczajenia.

Istota tej infrastruktury polega na wytwarzaniu słabych więzi, przy czym politycznie bywają one silniejsze od patetycznych deklaracji obywatelskich. Człowiek nie uczy się przecież demokracji

wyłącznie przez samotną lekturę konstytucji. Uczy się jej, doświadczając codziennie, że inni są przewidywalni i że można z nimi dzielić przestrzeń bez przemocy. Dowiaduje się, że da się rozwiązywać drobne konflikty, a instytucja publiczna nie jest tylko opresyjnym adresem formularza, lecz miejscem rzeczywistej obecności, które radykalnie rozszerza nasze pole troski. Dzięki niej drugi człowiek przestaje być memem politycznym, stając się kimś, kogo regularnie spotykamy.

Taki stan rzeczy ma fundamentalne konsekwencje epistemiczne, o których zapominamy w ferworze wirtualnych sporów. Świat staje się mniej podatny na fantazmatyczne uproszczenia, gdyż realne współbycie skutecznie amortyzuje przemoc abstrakcji. Lubrano słusznie przywołuje historyczne przykłady takich przestrzeni, pokazując, że ruchy polityczne nie rodzą się z samego cyrkulowania argumentów. Rodzą się one bezpośrednio z infrastruktury współobecności. Czarne zakłady fryzjerskie w epoce amerykańskiej segregacji nie były po prostu miejscami usługowymi, funkcjonując jako swoiste enklawy bezpieczeństwa, edukacji politycznej i oddolnej organizacji.

Te niepozorne lokale były prawdziwymi laboratoriami zaufania i kanałami społecznej transmisji wiedzy. Podobnie brytyjskie kawiarnie w epoce nowożytnej nie służyły jedynie jako punkty konsumpcji napoju, lecz działały jako urządzenia tworzenia sfery publicznej. Robiły to zresztą aż do tego stopnia, że ówczesna władza dostrzegała w nich śmiertelne zagrożenie. Tam, gdzie obywatele spotykają się regularnie bez pośrednictwa dworu, kapitału monopolistycznego lub propagandy, tam rodzi się polityka w swoim sensie właściwym. Oznacza ona bowiem zdolność do wspólnego definiowania otaczającej nas rzeczywistości, bez której skazujemy się na iluzję sprawczości, a każda debata staje się jałowa.

Ekonomicznie rzecz ujmując, infrastruktura społeczna wytwarza dobro, które współczesny rynek chronicznie niedoszacowuje. Przynosi ona wymierne korzyści nie tylko jednostkom bezpośrednio z niej korzystającym, lecz całemu otoczeniu. Skutecznie obniża koszty transakcyjne zaufania, redukuje samotność, wzmacnia nieformalny przepływ informacji i poprawia zdolność do współpracy. Co więcej, sprzyja zdrowiu psychicznemu, zwiększa odporność kryzysową wspólnot lokalnych, a czasem obniża popyt na późniejsze interwencje państwa. To główna przyczyna, dla której neoliberalny rachunek rentowności tak fatalnie ocenia tego typu dobra. Z perspektywy czysto księgowej osiedlowa biblioteka bywa wyłącznie irytującym kosztem.

Niemniej z perspektywy ustrojowej ta sama biblioteka jest najtańszą polisą na przetrwanie naszej republiki. Z perspektywy dewelopera miejski park to niewykorzystany grunt inwestycyjny. Z perspektywy zdrowia publicznego i demokracji jest to jednak kluczowy amortyzator postępującego rozpadu społecznego. Z perspektywy administracji lokalna świetlica może wydawać się marginesem, przy czym z perspektywy socjologii bywa ostatnim punktem zapobiegającym

całkowitej atomizacji dzielnicy. Kto nie potrafi zrozumieć tej fundamentalnej różnicy, ten zachowuje się tak, jakby chciał mierzyć życiodajny tlen wyłącznie za pomocą rachunku za stalową butlę.

Przedsiębiorcy: inwestorzy infrastruktury społecznej

Lubrano dotyka tutaj fundamentu, wprowadzając pojęcie atrofii społecznej. Tego terminu nie należy traktować jako metafory, lecz jako brutalnie funkcjonalny opis rzeczywistości. Oznacza on bowiem zanik naszych zdolności relacyjnych wskutek ich chronicznego nieużywania. Podobnie jak nieobciążany mięsień wiotczeje, tak nasze kompetencje interpretacyjne ulegają degradacji, gdy znikamy z żywego obiegu międzyludzkiego. Izolacja nie jest wszak stanem biernego oczekiwania. To niezwykle aktywny producent naszej ułomności poznawczej.

Odcięty od innych człowiek zaczyna gorzej odczytywać intencje i dramatycznie słabo znosi niejednoznaczność. Neutralne sygnały błyskawicznie interpretuje jako zagrożenie, toteż nieustannie popada w lęk, irytację albo resentyment. To, co potocznie zbywamy jako „przewrażliwienie" czy „dziwaczną podejrzliwość", jawi się tu jako rezultat społecznego nieróbstwa. Wszak człowiek nie zmienia poglądów dlatego, że natrafił na lepszy argument, lecz dlatego, że zmieniły się jego praktyki życiowe. Kiedy znika infrastruktura relacji, racjonalna debata staje się fikcją.

Współczesna wiedza o zdrowiu publicznym uderza w ten sam alarmujący ton. Raport Światowej Organizacji Zdrowia z 2025 roku obnaża skalę problemu, wskazując, że samotność dotyka już co szóstego mieszkańca planety. Niesie ona potężne skutki dla społeczeństw, przy czym silne więzi stanowią główny bufor chroniący przed przedwczesną śmiercią. Jeszcze mocniej uderza amerykański raport Surgeon General z 2023 roku, zrównujący brak relacji z wypalaniem piętnastu papierosów dziennie. Izolacja drastycznie podbija ryzyko zawałów, udarów, depresji oraz demencji. To nie są ciekawostki z marginesu nauki, lecz twarde sygnały z centrum medycyny.

Od krytyki debaty do architektury warunków

Konsekwencje polityczne tego stanu rzeczy sięgają znacznie głębiej, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Społeczeństwo dotknięte atrofią więzi wcale nie przepoczwarza się w zbiór pięknie autonomicznych, racjonalnych jednostek. Staje się raczej zbiorowiskiem podmiotów osłabionych, nadreaktywnych i dramatycznie nieprzygotowanych do funkcjonowania w pluralistycznej wspólnocie. Osamotniony obywatel z reguły doświadcza świata jako przestrzeni

chaotycznej i na wskroś wrogiej. Znacznie łatwiej uwierzy w spisek, ponieważ spiskowa narracja dostarcza mu uproszczonej, spersonalizowanej przyczynowości w niezrozumiałym otoczeniu. Z ulgą przyjmie opowieść autorytarną, bo ta obiecuje natychmiastową redukcję niepewności i brutalne przywrócenie porządku. Bez oporu ulegnie też propagandzie tożsamościowej; wszak izolacja potęguje głód przynależności, a ruchy skrajne sprzedają tę przynależność tanio i bez wymogu znoszenia intelektualnych niuansów. Sarah Stein Lubrano doskonale rozumie, że kryzys więzi społecznych i erozja demokracji to nie są dwa odrębne zjawiska. To dokładnie ten sam proces rozkładu, po prostu oglądany pod różnymi kątami. Demokracja nie sypie się w gruzy wyłącznie dlatego, że obywatele nagle nabrali błędnych przekonań. Rozpada się, ponieważ coraz mniej z nas dysponuje wyćwiczonym zapleczem psychicznym, by żyć pośród innych bez odruchowej wrogości.

Pandemia COVID-19 wyostrzyła ten ponury mechanizm do granic absolutnej widzialności. Przymusowa izolacja, choć na wielu etapach kryzysu bezwzględnie konieczna z punktu widzenia epidemiologii, zadziałała jak brutalny eksperyment na żywym organizmie społeczeństwa. Ujawniła z całą mocą, jak bardzo codzienne podtrzymywanie więzi stanowi fundament naszego funkcjonowania poznawczego i emocjonalnego. Szczególnie dramatyczne żniwo obserwowaliśmy wśród osób starszych, u których nagłe odcięcie od rutynowych interakcji błyskawicznie przyspieszało degradację funkcji poznawczych. To, co jeszcze dekadę temu zbywaliśmy pobłażliwym sloganem o „towarzyskiej potrzebie", dzisiaj jawi się jako twarda infrastruktura zdrowia publicznego. Warto przy tym wyraźnie zaznaczyć, że Lubrano wcale nie fetyszyzuje samego faktu komunikacji. Nie interesuje jej banalne nakłanianie ludzi do bywania na salonach czy w kawiarniach. Chodzi jej o relacje głęboko osadzone w strukturach powtarzalności, wzajemnego zaufania i fizycznej współobecności. Sam kontakt zapośredniczony przez ekrany, sam bezustanny przepływ cyfrowych treści nie leczy samotności. Często bywa wręcz odwrotnie, pogłębiając ten paradoksalny stan bycia nieustannie bombardowanym sygnałami, a jednocześnie całkowicie pozbawionym zakorzenienia.

Z tej perspektywy neoliberalne przeobrażenia ostatnich dekad zyskują zupełnie nowy, znacznie bardziej złowrogi wymiar. Cięcia w usługach publicznych, agresywna prywatyzacja przestrzeni, wydłużające się w nieskończoność czasy dojazdów czy postępująca prekaryzacja pracy to nie są zwykłe zjawiska rynkowe. Kultura permanentnej elastyczności, rozpad lokalnych stowarzyszeń, komercjalizacja miejsc spotkań i toksyczny kult produktywności nie stanowią wyłącznie neutralnych reform gospodarczych. Są to w istocie potężne maszyny odwadniające tkankę społeczną, które systematycznie niszczą nasze zasoby. Bezlitośnie wysysają czas, energię i przestrzeń na rytuały, które są absolutnie niezbędne do reprodukcji międzyludzkich więzi. Człowiek permanentnie zmęczony, zatomizowany, rozproszony i logistycznie przeciążony coraz rzadziej traktuje innych jak pełnoprawnych współobywateli. Znacznie częściej widzi w nich irytujące

przeszkody na drodze do celu, bezwzględnych rynkowych konkurentów albo abstrakcyjne zagrożenia dla własnego, kruchego spokoju. W tym ujęciu atrofia społeczna przestaje być wyłącznie zmartwieniem psychologów i domowych terapeutów. Staje się bezpośrednim, starannie zaprojektowanym produktem ubocznym określonego modelu gospodarki politycznej.

Dlatego obrona intelektualnych tez Lubrano to coś znacznie więcej niż tylko wyraz sympatii dla błyskotliwej autorki. Staje się to wręcz kategoryczną koniecznością teoretyczną, jeśli chcemy w ogóle zrozumieć naszą epokę. Jeżeli bowiem uczciwie przyznamy, że myślenie polityczne zależy od jakości relacji i materialnej infrastruktury, nie wolno nam dłużej redukować kryzysu demokracji do kryzysu samego dyskursu. To jest wyjątkowo wygodna półprawda politycznego centrum, które najchętniej naprawiałoby świat kolejnymi szkoleniami z komunikacji bez przemocy. Robi to oczywiście po to, by przypadkiem nie naruszyć świętego porządku własności, architektury czasu pracy czy zasad funkcjonowania cyfrowych gigantów. Lubrano serwuje nam diagnozę znacznie mniej uspokajającą, uderzając w same fundamenty tego myślenia. Nie odbudujemy rozumu publicznego, jeśli najpierw nie zrekonstruujemy materialnych warunków wspólnego życia. Nie wyprodukujemy sprawnie działającej demokracji z jednostek, które dosłownie nie mają gdzie ćwiczyć trudnej sztuki współobecności. Nie uleczymy trawiącej nas polaryzacji, dopóki jej ekonomiczne i urbanistyczne źródła pozostaną nietknięte. To nie jest teza umiarkowana, ale jej prawdziwość musi boleśnie drażnić wszystkich systemowych administratorów pozoru.

W tym miejscu musimy wyciągnąć jeszcze jedną, niezwykle brzemienną w skutki konsekwencję dla sposobu zarządzania państwem. Skoro zbiorowe rozumowanie jest w swej istocie procesem społecznym, a fizyczna infrastruktura stanowi warunek jego jakości, to tradycyjny podział na „twardą politykę gospodarczą” i „miękką politykę społeczną” całkowicie traci rację bytu. Biblioteka, zacieniony park, osiedlowa świetlica, niezawodny transport lokalny czy dostępne mieszkalnictwo publiczne to nie są urocze dodatki do budżetu, które można wykreślić w czasach kryzysu. Stabilny harmonogram pracy, ochrona czasu wolnego, silne związki zawodowe, powszechna szkoła i cyfrowa przejrzystość platform to nie są osobne zagadnienia z różnych ministerstw. To jest dokładnie jedna i ta sama, twarda materia ustrojowa, decydująca o przetrwaniu wspólnoty. Stanowią one fundamentalne elementy infrastruktury naszych zdolności społecznych, bez których żadna demokracja nie ma prawa przetrwać. Państwo, które z uporem księgowego oszczędza na takich instytucjach, nie tylko obniża doraźny dobrostan swoich obywateli. Ono przede wszystkim drastycznie oszczędza na własnej zdolności do generowania zbiorowego rozsądku w sytuacjach kryzysowych. To jest rodzaj systemowej głupoty, która w krótkim horyzoncie czasowym może uchodzić za efektywność, ale w długim produkuje społeczeństwo droższe w utrzymaniu, bardziej lękliwe i dramatycznie podatne na urok politycznych szarlatanów.

Na tym tle niezwykle obiecująco brzmią te fragmenty polskiej debaty publicznej, które wreszcie odchodzą od naiwnych metafor samoregulującego się rynku idei. Niedawny tekst Fundacji Dobre Państwo, punktujący granice ekonomicznej teorii prawa, trafnie sygnalizuje zmianę paradygmatu. Pokazuje on wyraźnie, że cyfrowa sfera informacji wymaga poważnego myślenia o kosztach społecznych i twardych regułach instytucjonalnych, a nie tylko bezrefleksyjnej celebracji wolności obiegu danych. To bardzo ważny sygnał intelektualnego przebudzenia. Oznacza bowiem, że również na naszym rodzimym gruncie rośnie zrozumienie dla faktu, iż debata publiczna nie jest żadnym perpetuum mobile do produkcji obiektywnej prawdy. Wymaga ona rygorystycznego ładu instytucjonalnego, który przestanie wreszcie mylić swobodę algorytmicznej manipulacji z konstytucyjną wolnością słowa. Nie możemy dłużej utożsamiać prywatnej własności cyfrowej infrastruktury z prawem do arbitralnego formatowania całego krajobrazu obywatelskiego. To nie jest rynek prawdy. To jest infrastruktura ekstrakcji uwagi.

Wszystkie te rozważania prowadzą nas do konkluzji, która dla wielu intelektualistów okaże się bardziej niepokojąca niż najostrzejsza prowokacja retoryczna. Być może współczesne społeczeństwa wcale nie cierpią na chroniczny deficyt trafnych argumentów. Być może cierpimy raczej na dramatyczny brak warunków, w których jakikolwiek argument mógłby zostać uczciwie i spokojnie przetworzony przez ludzki umysł. Problemem nie jest przecież brak dostępu do informacji, lecz brak ekologii poznawczej zdolnej skutecznie odsiać informacyjny szum od faktycznego sensu. Być może wcale nie musimy najpierw wygrać mitycznej wojny narracji, lecz po prostu odbudować świat, w którym ludzie nie są skazani na samotne, zarządzane przez algorytmy przeżuwanie emocjonalnych bodźców. To właśnie dlatego tak wiele telewizyjnych i internetowych debat kończy się absolutnym niczym. Nie dzieje się tak dlatego, że użyte argumenty były merytorycznie słabe. Wynika to z faktu, że uczestnicy sporu żyją już w środowisku, które systemowo nagradza szybką reakcję zamiast głębokiej refleksji, plemienną identyfikację zamiast zrozumienia oraz nerwowe pobudzenie zamiast realnej współobecności.

W odpowiedzi na ten kryzys Lubrano nie proponuje nam taniej moralistyki, lecz potężny program antropologiczno-ustrojowy. Jego założenia można streścić z brutalną wręcz szczerością. Chcesz mniej autorytaryzmu w polityce? Buduj więcej fizycznych miejsc wspólnego życia. Chcesz ograniczyć wysyp teorii spiskowych? Zmniejsz systemową izolację ludzi i wymuś przejrzystość infrastruktury komunikacyjnej. Marzy ci się mniej toksycznej polaryzacji? Ogranicz ekonomię platformowej furii i stwórz środowiska, w których obywatele mogą się spotkać bez przymusu rywalizacji o cyfrową widzialność. Jeśli naprawdę chcesz obywateli zdolnych do krytycznego myślenia, daj im nie tylko nowoczesną edukację. Zapewnij im również czas wolny, poczucie bezpieczeństwa, sprawny transport, przyjazną przestrzeń i stabilne instytucje. Chcesz zmienić ludzkie umysły, to najpierw zmień ich codzienne życie. W tej formule nie ma za grosz naiwnego

romantyzmu. Jest w niej wyłącznie zimna, interdyscyplinarna prawda o tym, że człowiek jest istotą na wskroś infrastrukturalną. Demokracja po prostu nie utrzyma się na samym paliwie poprawnych politycznie tez.

Na tym etapie naszego wywodu można już zaryzykować zdanie o charakterze profetycznym, a jednocześnie na wskroś analitycznym. Epoka, która będzie z uporem maniaka twierdzić, że wystarczy po prostu „więcej ze sobą rozmawiać", z kretesem przegra z epoką, która zrozumie konieczność przeprojektowania materialnych warunków naszego współżycia. Przyszłość z pewnością nie należy do tych środowisk, które najgłośniej i najpiękniej celebrują kulturę debaty. Należy ona wyłącznie do tych, którzy potrafią realnie odzyskać demokratyczną kontrolę nad infrastrukturą społeczną i technologiczną. Reszta jest eleganckim hałasem.

Gdy zbierzemy wszystkie porozrzucane nici wywodu Sarah Stein Lubrano w jedną, gęstą strukturę, szybko zdamy sobie sprawę z wagi jej dzieła. Jej książka absolutnie nie jest kolejnym naiwnym poradnikiem skutecznej komunikacji ani łzawym apelem o więcej empatii w brutalnej sferze publicznej. Stanowi ona niezwykle ambitną próbę sformułowania nowej epistemologii polityki, w której proces poznawania świata zostaje nierozerwalnie spleciony z naszą fizycznością. W tym ujęciu myślenie zostaje ostatecznie odzyskane dla życia społecznego, a samo życie społeczne – dla materialnych i instytucjonalnych warunków, które je w ogóle umożliwiają. Właśnie dlatego diagnoz Lubrano nie wolno traktować jako publicystycznej przesady czy lewicowej fanaberii. Są one syntetycznym wyrazem najsilniejszych trendów we współczesnym paradygmacie naukowym, które od lat rewolucjonizują nasze rozumienie człowieka. Psychologia społeczna od dekad skutecznie podważa model jednostki jako chłodnego kalkulatora racji, udowadniając potęgę wpływu grupowego. Kognitywistyka ucieleśniona bezlitośnie osłabia wizję umysłu jako odizolowanego procesora, akcentując jego nierozerwalne osadzenie w fizycznym środowisku i codziennym działaniu. Socjologia infrastruktury udowadnia z kolei, że budynki, ulice i technologie to nie jest bierne tło, lecz aktywny gracz kształtujący porządek społeczny. Lubrano po prostu scala te rozproszone intuicje i przekłada je na język twardej polityki z rzadko spotykaną bezwzględnością.

Największą siłą jej intelektualnej propozycji jest to, że zmusza nas do porzucenia dwóch niezwykle wygodnych iluzji. To właśnie na nich nowoczesne elity przez całe dziesięciolecia budowały swój narcystyczny autoobraz. Pierwsza z tych iluzji naiwnie zakłada, że społeczeństwo działa jak racjonalny filtr, który zawsze oddzieli prawdę od fałszu, o ile tylko zasypiemy go odpowiednio szerokim wachlarzem opinii. Druga iluzja głosi z kolei, że najgłębsze konflikty polityczne można łatwo ucywilizować poprzez ich estetyzację. Wierzymy, że wystarczy zrytualizowana debata, w której panowie w garniturach zachowują formalną uprzejmość, choć w rzeczywistości operują logiką wojny na wyniszczenie. Autorka z impetem rozbija oba te szkodliwe złudzenia. Udowadnia,

że nie istnieje żaden bezcielesny rynek idei, ponieważ idee nie lewitują w próżni. Krążą one w konkretnych kanałach o określonej strukturze własności, ukrytych algorytmach, kosztach dostępu i wyraźnych napięciach klasowych. Pokazuje nam również, że debata rzadko bywa neutralną technologią dochodzenia do prawdy. Znacznie częściej jest formą społeczną premiującą symboliczną dominację i performatywną brutalizację wszelkiej złożoności. Niektóre rozmowy są tylko estetyzacją bezsilności.

Recepcja tych radykalnych tez w świecie nauki powinna być – i na szczęście coraz częściej jest – życzliwie krytyczna, lecz w ostatecznym rozrachunku głęboko afirmatywna. Życzliwie krytyczna, ponieważ musimy pamiętać, że żadna, nawet najgenialniejsza teoria nie wyjaśni w stu procentach całego skomplikowanego bogactwa procesów politycznych. Zdarzają się przecież historyczne momenty, w których czysty argument zyskuje znaczenie na wskroś autonomiczne. Bywają sytuacje, gdy publiczne ujawnienie niewygodnych faktów uruchamia lawinę i realną korektę społecznych postaw. Nie powinniśmy zatem wpadać w symetryczną skrajność i cynicznie twierdzić, że słowa nie znaczą już zupełnie nic. Byłaby to wyłącznie odwrócona wersja tego samego, starego błędu. Niemniej jednak, recepcja ta musi pozostać zasadniczo afirmatywna. Lubrano z chirurgiczną precyzją identyfikuje bowiem ten poziom analityczny, na którym musimy dzisiaj szukać prawdziwych przyczyn naszej politycznej dezorientacji. Rodzi się on na poziomie twardej infrastruktury, codziennych relacji, zakorzenionych praktyk i realnych deficytów czasu.

To przesunięcie akcentów jest absolutnie kluczowe z perspektywy współczesnej ekonomii. W świecie zdominowanym przez uproszczoną wersję liberalnej racjonalności, polityka zbyt długo była traktowana wyłącznie jako trywialny problem preferencji, informacji i wolnego wyboru. Takie płaskie podejście w sposób rażący niedoszacowuje potężnego wpływu architektury samej sytuacji. Lubrano trzeźwo przypomina, że ludzkie preferencje to nie są niezmienne dane geologiczne, które wystarczy po prostu wydobyć na powierzchnię. Są one nieustannie współprodukowane przez środowisko naszego działania. To, co przeciętny człowiek uznaje za rozsądne, realistyczne czy moralne, zależy wprost od jego praktycznego doświadczenia. Zależy od tego, z czym na co dzień obcuje, jakie ryzyko musi ponosić i jaką cenę płaci za ewentualne odstępstwo od normy. Każdy ekonomista czytający te wywody powinien wreszcie zrozumieć jedną rzecz. Nie da się projektować skutecznych polityk publicznych przy użyciu modeli, które całkowicie abstrahują od kosztów poznawczych, efektów zewnętrznych izolacji czy struktury infrastrukturalnych bodźców. Gospodarka polityczna nigdy nie działała i nie będzie działać na czystych preferencjach. Jej prawdziwym paliwem są nasze codzienne ograniczenia, możliwości i rutynowe rytuały.

Wolność słowa: wymóg demokratycznej kontroli

Prawnik powinien odczytać tę książkę jako brutalne ostrzeżenie przed ślepotą intelektualnego formalizmu. To właśnie ten nurt myślenia naiwnie utożsamia wolność z czysto proceduralnym brakiem zakazu, ignorując całkowicie materialne warunki naszego codziennego funkcjonowania. W rzeczywistości bowiem wolność komunikacyjna i wolność polityczna są zawsze bezwzględnymi niewolnikami infrastruktury, a ta niemal nigdy nie bywa przezroczysta czy neutralna. Jeżeli prywatny podmiot posiada absolutną władzę nad kanałami widzialności, algorytmami rekomendacji, dostępem do danych i warunkami moderacji, to nie wystarczy zadowolony uśmiech i stwierdzenie, że jednostki nadal mają prawo mówić. Trzeba bezlitośnie zapytać, kto ma realną zdolność bycia słyszanym, kto ponosi koszty niewidzialności i kto systemowo znika w cyfrowym mroku. Z perspektywy teorii prawa obserwujemy tu klasyczny, bolesny przypadek przejścia od iluzji wolności formalnej do brutalnego zagadnienia skuteczności i równoważności pozycji. Lubrano sugeruje wprost, że bez demokratycznej kontroli nad architekturą komunikacyjną wolność słowa staje się jedynie rytualną osłoną dla prywatnej dyktatury nad dystrybucją słyszalności.

Kulturoznawca i antropolog dostrzegą z kolei, że ta wnikliwa diagnoza jest potężną polemiką z indywidualistyczną mitologią całego Zachodu. Stanowi ona fundamentalny wkład w długą tradycję krytyki koncepcji homo clausus, czyli wyobrażenia człowieka jako zamkniętej monady o całkowicie samostanowiącej, niezależnej świadomości. Lubrano bezlitośnie przeciwstawia tej sztucznej figurze człowieka relacyjnego, afektywnego i głęboko zależnego od przestrzeni umożliwiających ćwiczenie społecznej inteligencji. Rozum polityczny nie fruwa nad społeczeństwem niczym anioł deliberacji, lecz rodzi się w błocie codziennych, międzyludzkich interakcji. Jest w tym znacznie więcej niż tylko wrażliwość lewicowa, ponieważ uderza nas tu czysty, bezkompromisowy realizm antropologiczny. Człowiek po prostu nie dojrzewa w izolacji, nie kalibruje swoich sądów bez innych ludzi i nie utrzymuje zdrowej samowiedzy bez informacji zwrotnych z gęstego życia społecznego. Kultura gloryfikująca samowystarczalność, która systematycznie niszczy infrastrukturę współbycia, wytwarza ostatecznie nie wolnych obywateli, lecz samotnych, przerażonych klientów chaosu.

Czas postawić pytanie absolutnie najważniejsze dla odbiorcy eksperckiego, decyzyjnego i projektującego nasze instytucje. Co z tej ponurej diagnozy wynika w praktyce dla państwa, wielkiego biznesu, nauki oraz całej klasy zarządzającej? Odpowiedź jest skrajnie niekomfortowa dla większości elit, ponieważ nie da się jej zredukować do kolejnych warsztatów z komunikacji czy jeszcze jednej kampanii weryfikującej fakty. Wynika z niej bezwzględna konieczność przesunięcia centrum ciężkości z poziomu samego przekazu na poziom materialnych warunków jego odbioru. Państwo chcące realnie bronić demokracji musi myśleć nie tylko o edukacji, ale o czasie pracy, urbanistyce, publicznym transporcie, prawie konkurencji i odtwarzaniu lokalnych form kooperacji.

Biznes z kolei nie może już opowiadać sobie wygodnej bajki, że jest jedynie neutralnym dostawcą technologicznych narzędzi, bo projektując środowiska zachowań, współprojektuje ustrój. Elita zarządzająca powinna wreszcie zrozumieć, że człowieka nie da się w nieskończoność eksploatować logistycznie i poznawczo, oczekując potem dojrzałości obywatelskiej jako darmowego produktu ubocznego.

Autor podsuwa nam w tym kontekście niezwykle cenny, ożywczy odwrót od infantylnego moralizmu. Nie mówi z naiwnością prowincjonalnego kaznodziei, że ludzie powinni po prostu stać się lepsi, bardziej empatyczni i otwarci na dialog. Mówi raczej, że systemy muszą natychmiast przestać produkować warunki, w których bycie rozsądnym, spokojnym i refleksyjnym wymaga od nas codziennego heroizmu. To jest myśl politycznie wybuchowa, ponieważ przenosi ciężar odpowiedzialności z poziomu prywatnej cnoty na poziom twardej architektury instytucjonalnej. Oczywiście nie znosi to całkowicie odpowiedzialności samych jednostek za ich życiowe wybory, ale bezpowrotnie niszczy tani komfort elit. Współczesne centrum polityczne zbyt często potępia skutki własnych warunków wytwórczych, dziwiąc się gniewowi, który samo sprowokowało poprzez ekonomię chronicznego przeciążenia. Potępia rozpad zaufania i podatność na populizm dokładnie po tym, jak zlikwidowało fizyczne miejsca, w których to zaufanie mogło być codziennie praktykowane.

Dlatego obrona tych radykalnych tez musi być zdecydowana, pozbawiona lęku i pełna intelektualnej bezczelności. Nie dlatego, że każda formuła autora ma rangę niepodważalnego dogmatu, lecz dlatego, że trafia ona precyzyjnie w centralny nerw naszej epoki. Gdy Lubrano mówi, że najpierw trzeba działać, nie proponuje nam bezmyślnego kultu aktywizmu, lecz udowadnia, że myślenie zawsze dopasowuje się do materialnej praktyki. Gdy krytykuje debatę jako wojnę, nie odrzuca sporu, lecz pokazuje, że toksyczna forma konfliktu niszczy sam przedmiot naszego poznania. Gdy ostrzega przed atrofią społeczną, nie sentymentalizuje dawnej wspólnoty, lecz precyzyjnie opisuje proces degradacji naszych zdolności obywatelskich wskutek izolacji. W każdej z tych tez jest nieporównywalnie więcej naukowego rozsądku niż w całych bibliotekach centrowych zaklęć o pilnej potrzebie normalizacji publicznego dyskursu.

Pozostaje jeszcze jeden wymiar, który jest szczególnie ważny dla wyrobionego czytelnika poruszającego się na styku nauki, biznesu i władzy. Otóż tę książkę daje się czytać jako fascynujący, choć przerażający podręcznik negatywnej teorii państwa dwudziestego pierwszego wieku. Pokazuje ona dobitnie, że państwo upada nie tylko wtedy, gdy przegrywa wojnę, traci monopol na przemoc albo spektakularnie bankrutuje fiskalnie. Upada równie mocno wtedy, gdy pozwala na cichy, systematyczny rozkład infrastrukturalnych warunków naszego wspólnego myślenia i bycia razem. Państwo ignorujące architekturę komunikacyjną, niechroniące miejsc spotkań i nieograniczające

bodźców produkujących permanentny lęk, rozbraja własne zaplecze legitymizacyjne. W pewnym sensie system ten dobrowolnie rezygnuje z obywatela, a następnie udaje wielkie zdziwienie, że pozostają mu do dyspozycji jedynie znerwicowani konsumenci i podatny na histerię tłum.

W tej brutalnej analizie pobrzmiewa wyraźny, niemal namacalny i głęboko niepokojący wymiar profetyczny. Jeśli wiek dwudziesty był krwawą epoką walki o środki produkcji, a przełom wieków epoką walki o dane, to nadchodzący czas będzie walką o infrastrukturę zdolności społecznych. Będziemy toczyć bezwzględne boje o to, kto organizuje środowisko naszej uwagi, kto dostarcza nam bezpieczne miejsca spotkania i kto kontroluje architekturę cyfrowych platform. Będziemy walczyć o to, czy miasta pozostaną wyłącznie maszynami do monetyzacji gruntu, czy staną się prawdziwymi laboratoriami ludzkiej współobecności. Zdecydujemy, czy komunikacja pozostanie zwykłym towarem, czy wreszcie stanie się chronionym dobrem ustrojowym o znaczeniu krytycznym. To nie jest rynek prawdy, jak chcieliby naiwni optymiści. To jest infrastruktura ekstrakcji uwagi, w której stawką jest przetrwanie człowieka jako istoty zdolnej do sensownego myślenia.

Można ten fundamentalny wniosek sformułować jeszcze dosadniej i znacznie bardziej obrazowo, by wreszcie przebić się przez mur obojętności. Nadmiar współczesnych debat o demokracji przypomina absurdalny spór o jakość powietrza prowadzony w zamkniętym budynku bez okien. Ktoś stale rozpala tam kolejne ogniska, a uczestnicy z pasją dyskutują o stylu oddychania, całkowicie ignorując architekta i zarządcę tego toksycznego dymu. Lubrano każe nam wreszcie wyburzyć te ściany, pokazując, że polityka to nie jest estetyczna konkurencja idei, lecz twarda organizacja świata. Nagie argumenty mają mizerną siłę rażenia w świecie, gdzie brutalna codzienność tresuje ludzi do zupełnie innych, znacznie bardziej prymitywnych odruchów.

Konkluzja musi więc wybrzmieć z pełną mocą, niszcząc po drodze wszelkie złudzenia i intelektualne kompromisy. Mit wolnego rynku idei jest całkowicie wyczerpany, ponieważ ignoruje własność infrastruktury, asymetrię uwagi oraz potężne koszty społeczne zorganizowanego fałszu. Debata traktowana jako wojna jest poznawczo jałowa, a zarazem niezwykle wygodna dla zwolenników widowiska, którzy panicznie boją się strukturalnej reformy. Zasada mówiąca, że przekonania wyrastają z praktyk, trafnie opisuje nasze ograniczenia, bo możliwości działania zawsze wyznaczają horyzont politycznej wyobraźni. Infrastruktura cyfrowa jest dziś głównym polem władzy ustrojowej, a atrofia społeczna to jeden z najgroźniejszych procesów naszej epoki, niszczący zbiorową zdolność do zaufania. Niektóre rozmowy o naprawie tego stanu rzeczy są niestety tylko estetyzacją bezsilności, maskującą brak realnych działań.

Przesłanie tej książki można ostatecznie streścić jako twarde, bezkompromisowe twierdzenie o charakterze polityczno-antropologicznym, a nie tanią sentencję motywacyjną. Jeśli naprawdę chcesz zmienić ludzkie umysły, musisz najpierw radykalnie zmienić ludzkie życie i jego materialne

ramy. To nie jest zgrabna poetycka metafora, lecz konkretny program dla państwa, które chce być czymś więcej niż tylko biernym menedżerem postępującego chaosu. To program dla gospodarki, która nie chce już pasożytować na produkcji społecznego rozproszenia, oraz dla prawa, które musi przestać bronić fikcyjnej neutralności silniejszych graczy. To wreszcie bolesna lekcja dla obywateli, którzy muszą przestać wierzyć, że lepszy świat wyrośnie z samej wymiany elokwentnych zdań na platformach społecznościowych. Bez uprzedniej odbudowy wspólnych przestrzeni, instytucji i zdolności do bycia razem, wszelkie nasze dyskusje pozostaną jedynie jałowym ćwiczeniem z retoryki.

To z pewnością nie jest łagodna, kojąca nerwy diagnoza naszej współczesności, przy której można spokojnie wypić poranną kawę. I bardzo dobrze, ponieważ łagodne diagnozy stały się dziś jednym z głównych mechanizmów reprodukcji nadciągającej, wielowymiarowej katastrofy. Autor ma rację właśnie dlatego, że stanowczo odmawia grzeczności wobec naszych najdroższych, liberalnych złudzeń o potędze samego słowa. W epoce, która wręcz uwielbia nieustannie paplać o komunikacji, trzeba wreszcie zacząć poważnie rozmawiać o twardej, materialnej infrastrukturze. W czasach, które bezkrytycznie ubóstwiają każdą opinię, musimy desperacko wrócić do fundamentów realnego, fizycznego życia. Skoro pomyliliśmy telewizyjną debatę z prawdziwą polityką, musimy na nowo odzyskać odwagę do organizowania naszego świata. Reszta jest eleganckim hałasem.

Projektowanie możliwości: sprawczy obywatel

Przedsiębiorca w Polsce zbyt długo był uczony jednej wygodnej, lecz fatalnej intelektualnie zasady, która ostatecznie zapędziła go w ślepy zaułek. Masz po prostu robić swoje, nie oglądając się na otaczający cię świat. Masz pilnować przepływów pieniężnych, domykać kolejne procesy sprzedaży, redukować tarcie operacyjne i bezlitośnie poprawiać marżę. Przede wszystkim jednak masz nie pchać się w żadne spory ideowe i nie dotykać polityki, ponieważ polityka z definicji jest brudna, a biznes powinien pozostać krystalicznie czysty, pragmatyczny i do bólu efektywnościowy. Brzmi to niezwykle rozsądnie i dojrzale, niczym złota rada mentora, który na wolnym rynku widział już absolutnie wszystko. A jednak właśnie to głęboko zakorzenione przekonanie staje się dziś jedną z najdroższych i najbardziej niebezpiecznych iluzji polskiej klasy przedsiębiorczej.

Sarah Stein Lubrano pokazała coś, co dla ludzi rynku powinno być oczywiste natychmiast, gdy tylko porzucą na chwilę swój sentymentalny kult apolityczności. Ludzie nigdy nie myślą w próżni, a ich decyzje nie rodzą się w sterylnym laboratorium. Nie modyfikują swoich przekonań tylko dlatego, że usłyszeli błyskotliwą tezę przy porannej kawie albo zobaczyli wyjątkowo efektowny wykres na konferencji. Zmieniają je wtedy, gdy fundamentalnie zmienia się ich codzienne życie, środowisko

działania, sieć relacji, infrastruktura codzienności oraz cały krajobraz dostępnych możliwości. Dokładnie to samo, w skali makro, dotyczy całej naszej gospodarki.

Nie istnieje bowiem żadna mityczna „wolność gospodarcza", która byłaby zawieszona w filozoficznej abstrakcji. Przedsiębiorczość nie rozwija się w metafizycznym akwarium, odciętym od brudnej wody społecznych napięć. Ona organicznie wyrasta z siły instytucji, poziomu zaufania, przewidywalności stanowionego prawa, jakości przestrzeni publicznej, gęstości relacji międzyludzkich oraz z dojrzałej kultury obywatelskiej. Gdy te podstawowe warunki słabną lub ulegają degradacji, biznes wcale nie pozostaje bezpiecznie ponad konfliktem. Biznes błyskawicznie staje się jego głównym zakładnikiem, płacącym najwyższą cenę za cudze błędy.

W tym właśnie miejscu zaczyna się najważniejsza, choć niezwykle gorzka lekcja Lubrano dla polskich przedsiębiorców. Nie wystarczy już tylko narzekać na opresyjne państwo przy mahoniowym stole konferencyjnym. Nie wystarczy ironizować o niekompetencji klasy politycznej w błyskotliwych postach na LinkedInie, zbierając wirtualne oklaski. Niektóre rozmowy są tylko estetyzacją bezsilności. Nie wystarczy powtarzać jak mantrę, że „przedsiębiorcy muszą mieć po prostu święty spokój", aby móc budować PKB. Święty spokój jest w dzisiejszych realiach bardzo drogą, wręcz luksusową iluzją.

Zwykle kupuje się ten spokój za cenę całkowitej, późniejszej bezsilności wobec aparatu państwowego. Kiedy środowisko gospodarcze dobrowolnie rezygnuje z aktywności obywatelskiej, ktoś inny natychmiast i bez wahania przejmuje to porzucone pole. Próżnia instytucjonalna w naturze po prostu nie istnieje, zawsze zostaje przez kogoś wypełniona. Puste miejsce przy stole, przy którym zapadają kluczowe decyzje, nigdy nie pozostaje puste na długo. Zajmuje je ten, kto przyszedł wcześniej, krzyczał głośniej, działał bardziej konsekwentnie i wykazał się znacznie większą cierpliwością organizacyjną.

Dlatego trzeba wreszcie powiedzieć rzecz brutalnie prostą, odzierając sytuację z resztek złudzeń. Jeżeli ludzie przedsiębiorczy nie zajmą się polityką w sensie instytucjonalnym, polityka z całą pewnością zajmie się nimi w sensie fiskalnym, regulacyjnym, symbolicznym i cywilizacyjnym. A wtedy będzie już zdecydowanie za późno na zachowywanie eleganckiego, chłodnego dystansu. Wtedy pozostanie nam wszystkim jedynie niezwykle kosztowna, bolesna adaptacja do reguł gry, które zostały napisane przez kogoś zupełnie innego.

W języku współczesnego biznesu można to ująć jeszcze czytelniej i bardziej obrazowo. Polityka nie jest dziś dla żadnego przedsiębiorcy obszarem pobocznym, zepchniętym na margines arkusza kalkulacyjnego. Jest absolutnie kluczową warstwą systemową, bez której nic nie zadziała. Jest swoistym systemem operacyjnym całego rynku, na którym instalujemy nasze biznesowe aplikacje.

Jest skomplikowaną architekturą interfejsu między prywatną własnością a szeroko pojętym dobrem wspólnym. Jest wreszcie zestawem twardych protokołów, które bezwzględnie określają, czy kapitał pracuje w środowisku przewidywalnym, czy w środowisku permanentnie histerycznym.

To właśnie ta warstwa decyduje, czy nasze inwestycje mają horyzont długi i stabilny, czy też są jedynie krótkotrwałą próbą przetrwania. Określa, czy prawo służy jako platforma koordynacji działań, czy staje się tępym narzędziem doraźnej dominacji politycznej. Definiuje, czy obywatel jest traktowany jako pełnoprawny partner dla instytucji, czy jedynie jako bezradny petent w ponurym teatrze urzędniczej uznaniowości. On twardo stąpa po ziemi, kształtując ramy, w których musimy codziennie funkcjonować.

Lubrano uczy nas, że nie należy zaczynać naprawy świata od jałowego sporu o opinie, lecz od rzetelnego projektowania warunków życia. Przedsiębiorca powinien więc natychmiast przestać pytać wyłącznie o to, kto ma rację w wieczornym, telewizyjnym sporze publicystów. Powinien zacząć głośno pytać: kto realnie buduje środowisko, w którym da się prowadzić firmę bez chronicznego chaosu, bez urzędniczej arbitralności, bez rozpadu zaufania i bez postępującej społecznej atrofii. Bo żadna firma nie działa w sterylnym oderwaniu od społeczeństwa, które ją otacza. Pracownik każdego ranka przychodzi do pracy z całym, nierzadko przytłaczającym ciężarem swojej codzienności.

Klient z kolei podejmuje decyzje zakupowe w rytmie własnego, głęboko ukrytego bezpieczeństwa lub narastającego lęku o przyszłość. Miasto, w którym operujemy, żyje pełnią życia albo powoli zamiera w zależności od tego, czy posiada trzecie miejsca, sprawny transport, kulturę współobecności i elementarne zaufanie między mieszkańcami. Państwo nie jest jedynie zewnętrzną przeszkodą, rzuconą pod nogi wolnemu rynkowi. Państwo jest głównym architektem szerokiego środowiska transakcyjnego, w którym wszyscy bierzemy udział. Rynek zaś nie jest tylko suchą przestrzenią wymiany dóbr i usług. Jest niezwykle złożoną praktyką społeczną, która opiera się na zaufaniu, przewidywalności i wspólnej dyscyplinie przestrzegania reguł.

Dlatego właśnie bierność polskiej klasy przedsiębiorczej jest zjawiskiem tak skrajnie niebezpiecznym. Bierność w tym wypadku wcale nie oznacza szlachetnej neutralności. Bierność oznacza de facto outsourcing naszej wyobraźni ustrojowej na rzecz podmiotów trzecich. Oznacza cichą zgodę na to, aby o warunkach wolności gospodarczej decydowali ci, którzy najczęściej nie rozumieją ani mechanizmów gospodarki, ani istoty wolności, ani tym bardziej instytucjonalnych warunków ich reprodukcji. Oznacza to, że środowisko ludzi budujących realną wartość, ponoszących codzienne ryzyko, zatrudniających pracowników, inwestujących kapitał i organizujących współpracę, dobrowolnie oddaje pole walki.

Oddaje je tym, którzy politykę rozumieją wyłącznie jako brutalną walkę o dystrybucję państwowych łupów, symboliczne zarządzanie społecznym resentymentem albo rekonstrukcję starych, autorytarnych modeli kontroli. Historia uczy nas bezlitośnie, że gospodarka wolnościowa niemal nigdy nie ginie wyłącznie od bezpośredniego, frontalnego ataku. Znacznie częściej po prostu gnije od środka, z powodu dramatycznego zaniedbania własnego zaplecza obywatelskiego.

Wielu polskich przedsiębiorców ciągle jeszcze myśli w anachronicznych kategoriach lat dziewięćdziesiątych. Wierzą w prosty podział: firma jest tu, a państwo tam. Rynek funkcjonuje tu, a brudna polityka tam. Prywatna, wyśrubowana efektywność jest tu, a publiczny, niekończący się bałagan tam. Niestety, ten model już dawno przestał działać. Dziś absolutnie wszystko jest ze sobą nierozerwalnie połączone w jedną, wielką sieć zależności. Algorytmy mediów społecznościowych bezpośrednio wpływają na nastroje konsumenckie, kształtując popyt.

Napięcie społeczne, generowane przez polityków, natychmiast wpływa na realne koszty operacyjne przedsiębiorstw. Degradacja wspólnej przestrzeni publicznej uderza w jakość kadr, niszczy zdrowie psychiczne pracowników, obniża retencję i drastycznie psuje jakość życia w naszych miastach. Rozpad zaufania społecznego błyskawicznie winduje koszty transakcyjne, utrudnia egzekwowanie umów i zabija gotowość do jakiejkolwiek długoterminowej współpracy. Samotność, o której tak przenikliwie pisze Lubrano, nie jest już tylko „miękkim tematem społecznym” dla socjologów. Jest twardym, mierzalnym i niezwykle bolesnym kosztem gospodarczym.

Społeczna atrofia masowo produkuje lęk, impulsywność, dramatycznie niską zdolność kooperacji, podatność na polityczne skrajności i coraz słabszą zdolność do życia w złożonym systemie. A przecież nowoczesna, innowacyjna gospodarka jest właśnie takim systemem o najwyższym stopniu złożoności. Potrzebuje ona ludzi zdolnych do bezproblemowej współpracy, odroczonej gratyfikacji, wzajemnego zaufania i głębokiego namysłu. Bez tych fundamentów zostaje nam tylko brutalna, plemienna szarpanina o kurczące się zasoby.

Przedsiębiorcy powinni zatem czytać Lubrano nie jako kolejną autorkę od analizowania politycznych emocji, lecz jako wybitną analityczkę warunków brzegowych dla stabilnej nowoczesności. Jej główna teza, mówiąca o tym, że trzeba zmieniać realne życie, a nie tylko deklarowane poglądy, ma dla biznesu głęboki sens praktyczny. Chcesz mieć lepszy, bardziej wydajny rynek pracy? Nie zaczynaj od pustego moralizowania o upadającym etosie pracowniczym. Zadbaj najpierw o godne warunki mieszkalne, sprawny transport publiczny, nowoczesną edukację lokalną, kulturę współpracy i przewidywalność państwowych instytucji.

Chcesz mieć wokół siebie bardziej odpowiedzialnych obywateli, którzy rozumieją mechanizmy rynkowe? Nie zaczynaj od drukowania plakatów z hasłami o patriotyzmie gospodarczym. Zadbaj o

tworzenie miejsc spotkania, buduj sieci współdziałania, wspieraj lokalne organizacje, walcz o realną samorządność i twórz społeczne środowiska oparte na zaufaniu. Chcesz wreszcie mniej chaosu politycznego, który niszczy twoje plany inwestycyjne? Nie zaczynaj od bezradnego wzdychania za mityczną „merytokracją". Zacznij od budowania własnej, silnej obecności w życiu publicznym, zanim zrobią to za ciebie ludzie, którzy traktują państwo wyłącznie jak łup do podziału. To nie jest rynek prawdy. To jest infrastruktura ekstrakcji uwagi.

Nie chodzi przy tym wcale o to, by każdy właściciel firmy natychmiast startował w wyborach parlamentarnych albo zamieniał zarząd swojej spółki w komitet ideowy. To byłaby jedynie infantylna, groteskowa karykatura prawdziwej aktywności obywatelskiej. Chodzi o coś znacznie poważniejszego, głębszego i bardziej trwałego. O wejście w politykę rozumianą dokładnie tak, jak podpowiada to Lubrano, czyli jako trudną sztukę organizowania warunków naszego wspólnego życia. W codziennej praktyce oznacza to aktywne uczestnictwo w izbach gospodarczych, stowarzyszeniach branżowych, profesjonalnych think tankach i organizacjach miejskich.

Oznacza to obecność w ciałach konsultacyjnych, budowanie partnerstw lokalnych, inicjowanie projektów edukacyjnych, tworzenie infrastruktury społecznej i budowanie sieci przedsiębiorców. Sieci ludzi, którzy doskonale rozumieją, że skuteczna obrona wolności nie polega już wyłącznie na nerwowym pilnowaniu własnego wyniku kwartalnego. Potrzebna jest nam wszystkim gigantyczna zmiana mentalna. W Polsce wciąż zbyt wielu właścicieli firm traktuje obywatelskość jak zbędny koszt pośredni, który nie przynosi bezpośredniego zwrotu z inwestycji (ROI). To błąd klasyczny i potencjalnie samobójczy.

Są bowiem takie inwestycje, których zwrot nie pojawia się magicznie w następnym kwartale, ale które bezwzględnie warunkują istnienie wszystkich późniejszych kwartałów. Zaufanie społeczne jest dokładnie takim bezcennym aktywem. Sprawne, niezależne państwo prawa jest takim aktywem. Dobra, nowoczesna szkoła publiczna jest takim aktywem. Samorząd, który jest wolny od partyjnej dewastacji kompetencyjnej, jest takim aktywem. Biblioteka, zadbany park, punktualna komunikacja publiczna, merytoryczna debata lokalna, prężna organizacja sąsiedzka, miejska kultura współobecności, transparentność regulacyjna i przewidywalność wyroków sądowych – to wszystko są nasze wspólne aktywa. Nie księguje się ich łatwo w komórkach Excela, ale bez nich ten sam Excel staje się z czasem coraz bardziej fantazyjną literaturą, oderwaną od ponurej rzeczywistości.

W logice proponowanej przez Lubrano szczególnie ważne jest także to, że autentyczna relacja zawsze poprzedza skuteczną perswazję. To niezwykle cenna wskazówka dla całego środowiska przedsiębiorców, które nader często chce komunikować się z resztą społeczeństwa wyłącznie przez suchy język racji ekonomicznych. To po prostu nie wystarczy. Sam, nawet najbardziej imponujący

wykres wzrostu nikogo nie przekona, jeśli nie stoi za nim realne doświadczenie wspólnoty interesu i elementarne zaufanie międzyludzkie. Nie da się skutecznie bronić idei wolności gospodarczej samym zestawem abstrakcyjnych tez o rosnącym PKB, innowacyjności i wyższej produktywności.

Trzeba mozolnie odbudować zerwane relacje między gospodarką a społeczeństwem. Trzeba udowodnić, że przedsiębiorca nie jest jakimś odrębnym, drapieżnym gatunkiem biologicznym, lecz pełnoprawnym współtwórcą lokalnego ładu. Że jego prywatny interes wcale nie jest sprzeczny z dobrym transportem, dofinansowaną edukacją publiczną, miejską zielenią, kulturą lokalną i silnym, niezależnym samorządem. Że wolny rynek nie jest bezwzględną dżunglą, lecz subtelną architekturą wzajemnych współzależności. Architekturą, która bez solidnego zaplecza instytucjonalnego i społecznego bardzo prędko zamienia się w karykaturę samej siebie.

Trzeba to wreszcie powiedzieć wprost, prosto w oczy ludziom biznesu. Nie wystarczy już być tylko sprawnym producentem miejsc pracy. Trzeba stać się także świadomym producentem środowiska obywatelskiego. Nie wystarczy hojnie fundować nagrody, opłacać sponsoringi i błyszczeć na galowych wydarzeniach. Trzeba zakasać rękawy i współtworzyć twardą infrastrukturę społeczną. Nie wystarczy wiecznie narzekać, że młodzi ludzie są roszczeniowi, pracownicy wycofani i zdemotywowani, a całe społeczeństwo dramatycznie spolaryzowane.

Trzeba uderzyć się w pierś i zapytać, co realnie zrobiliśmy, by ci ludzie mieli gdzie na co dzień ćwiczyć współpracę, budować zaufanie i uczyć się odpowiedzialności. Lubrano powiedziałaby zapewne, że nie zmienia się ludzkich umysłów samą, nawet najdroższą narracją employer brandingową. Zmienia się je poprzez autentyczne doświadczenie instytucji, które uczą sprawczości, kooperacji i wzajemnego uznania. Dlatego główna rekomendacja dla polskich przedsiębiorców powinna brzmieć następująco i jednoznacznie. Przestańcie wreszcie traktować politykę jako cudzy, nieprzyjemny dział, do którego lepiej nie zaglądać.

Zacznijcie traktować ją jako kluczową przestrzeń projektowania środowiska, bez którego wasze firmy po prostu nie będą miały stabilnej przyszłości. Nie chodzi tu o włączanie się w plemienną wojnę partyjną. Chodzi o dojrzałą, odpowiedzialną obecność w ustroju państwa. O konsekwentne, merytoryczne wspieranie tych rozwiązań, które wzmacniają państwo prawa, podnoszą jakość instytucji, gwarantują przejrzystość regulacji, chronią samorządność, inwestują w edukację, budują infrastrukturę społeczną i uzdrawiają sferę publiczną. Chodzi o twardą obronę całego ekosystemu wolności, a nie tylko własnego, rocznego bilansu zysków i strat.

Warto też raz na zawsze porzucić szkodliwy kompleks samotnego bohatera rynku, walczącego w pojedynkę z przeciwnościami losu. To kolejna niebezpieczna iluzja, która kosztuje Polskę znacznie więcej, niż się komukolwiek wydaje. Wielu małych graczy naprawdę dużo może, jeśli tylko zaczną

działać razem. To nie jest pusty slogan ku pokrzepieniu serc. To twarda zasada systemowa. Rozproszone środowisko przedsiębiorców, które zaczyna się mądrze organizować, wymieniać ekspercką wiedzą, wspólnie formułować racjonalne postulaty, tworzyć lokalne sojusze, wzmacniać instytucje pośrednie i działać w miastach oraz regionach, może wygenerować potężną, realną siłę ustrojową.

Nie trzeba wcale czekać na jednego, charyzmatycznego zbawcę, jedną wielką, wszechmocną organizację ani jeden cudowny, bezbłędny plan. Lubrano właśnie ten mechanizm rozumie najlepiej ze wszystkich. Najpierw musi pojawić się praktyka, a dopiero potem rodzi się świadomość. Najpierw następuje współdziałanie, a potem przychodzi zmiana horyzontu myślowego. Najpierw budujemy nową sieć relacji, a dopiero potem zyskujemy nową, polityczną podmiotowość. Polski biznes musi też wreszcie przestać myśleć o sobie wyłącznie w wąskich, sektorowych kategoriach.

Przedsiębiorca z małego, prowincjonalnego miasta, właściciel wielopokoleniowej firmy rodzinnej, założyciel nowoczesnego software house'u, potężny producent, globalny eksporter, lokalny detalista, tradycyjny rzemieślnik, niezależny freelancer i inwestor mają ze sobą znacznie więcej wspólnego, niż często sami sądzą. Łączy ich absolutna zależność od jakości państwowych instytucji, od przewidywalności stanowionego prawa, od kompetencji urzędniczej administracji, od jakości dostępnego kapitału ludzkiego i od społecznej gęstości współpracy. Łączy ich także ogromne ryzyko, że przy ich dalszej bierności całe pole publiczne zostanie zdominowane przez siły polityczne myślące kategoriami głęboko anachronicznymi.

Siły etatystycznie odruchowe, napędzane resentymentem albo po prostu całkowicie niezdolne do rozumienia współczesnej gospodarki jako skomplikowanego systemu wolności osadzonej w prawie i odpowiedzialności. Jeżeli środowisko przedsiębiorcze nie wypracuje w bólach własnej kultury obywatelskiej, jego ciężki dorobek będzie stale i bezkarnie interpretowany, opodatkowywany i symbolicznie zagospodarowywany przez innych. Ale uwaga, wpadnięcie w drugą skrajność byłoby równie fatalne. Odpowiedzią na te wyzwania nie może być także infantylny, antypaństwowy odruch buntu.

Wolnościowej gospodarki nie da się w żaden sposób obronić przez demonstracyjną pogardę wobec państwa jako takiego. To prosta droga do spektakularnego samozniszczenia. Potrzeba nam państwa sprawnego, wysoce przewidywalnego, skromnego tam, gdzie powinno być skromne, i bezwzględnie silnego tam, gdzie powinno chronić ustalone reguły gry. Potrzeba nam instytucji publicznych, które nie tłamszą w zarodku przedsiębiorczości, lecz stabilizują warunki jej długofalowego rozwoju. Potrzeba nam prawa, które nie działa jak zastawiona w nocy zasadzka na obywatela.

Potrzeba nam samorządów, które rozumieją rozwój lokalny nie jako festiwal unijnych grantów i przecinania wstęg, lecz jako trudną sztukę budowania przestrzeni dla godnego życia, pracy i współobecności. Potrzeba nam sfery publicznej, która nie redukuje przedsiębiorcy wyłącznie do bezdennego worka podatkowego ani do dyżurnego chłopca do bicia w kampaniach wyborczych. Potrzeba nam wreszcie samego środowiska przedsiębiorców, które przestanie mylić biznesową dojrzałość z obywatelskim wycofaniem. Czas więc powiedzieć to otwarcie, językiem nie tyle płomiennego manifestu, ile chłodnego wezwania do strategicznego przebudzenia.

Polska przedsiębiorczość weszła właśnie w wiek, w którym sama, nawet najbardziej wyśrubowana efektywność operacyjna już nie wystarczy do przetrwania. Trzeba pilnie dobudować do niej solidną kompetencję obywatelską. Trzeba zrozumieć, że wspólnota gospodarki wolnościowej nie obroni się sama, siłą samej inercji. Trzeba inwestować nie tylko w rozwój własnych firm, ale i w środowiska, które w ogóle czynią istnienie tych firm możliwymi. Trzeba współtworzyć nowoczesny środek ciężkości życia publicznego, zanim tę kluczową przestrzeń zagospodarują siły intelektualnie zużyte, instytucjonalnie drapieżne lub aksjologicznie anachroniczne.

Trzeba przestać być wyłącznie biernym beneficjentem ustroju i stać się jego aktywnym współarchitektem. Nie robimy tego po to, by kogokolwiek „pokonać" w telewizyjnej debacie. Lubrano niezwykle słusznie ostrzega przed tym naiwnym złudzeniem. Robimy to po to, by realnie zmienić warunki naszego życia zbiorowego. Po to, by wzmacniać miejsca spotkania i dialogu. Po to, by krok po kroku odbudowywać zrujnowane zaufanie. Po to, by wspierać niezależne instytucje pośrednie. Po to, by głośno i skutecznie dopominać się o jakość prawa i jakość całego państwa.

Po to, by młodzi ludzie widzieli w wolności gospodarczej nie cyniczny, wyświechtany slogan, ale codzienną praktykę odpowiedzialności, współpracy i tworzenia autentycznej wartości. Po to wreszcie, by polski kapitalizm dojrzał cywilizacyjnie i przestał być tylko suchym projektem ekonomicznym, a stał się także pełnoprawnym projektem obywatelskim. Wielu małych naprawdę dużo może. Zróbmy to wspólnie. Nie jutro, gdy sytuacja zrobi się jeszcze trudniejsza i bardziej napięta. Nie wtedy, gdy kolejne, absurdalne regulacje i kolejne globalne kryzysy ostatecznie domkną nam pole manewru.

Nie wtedy, gdy cały dorobek wolnościowej gospodarki będzie już tylko smutnym przedmiotem cudzej, wrogiej narracji. Zróbmy to teraz. Rozsądnie. Instytucjonalnie. Zarówno lokalnie, jak i krajowo. Z ambicją znacznie większą niż tylko własny, roczny bilans. Z wyobraźnią sięgającą znacznie dalej niż własna, wąska branża. Z odwagą o wiele większą niż dotychczasowy, wygodny komfort dystansu. Bo w ostatecznym rozrachunku nie ma czegoś takiego jak apolityczny biznes w politycznie rozchwianym i pękającym społeczeństwie. Jest tylko biznes, który świadomie

współtworzy warunki własnej przyszłości, i biznes, który budzi się z ręką w nocniku, gdy jest już zdecydowanie za późno. Reszta jest eleganckim hałasem.

> Adaptacja do świata, w którym algorytmy żywią się naszym konfliktem, nie jest już tylko kwestią wyboru, lecz koniecznością przetrwania. Czy w społeczeństwie, które utraciło fizyczną przestrzeń do bycia razem, jesteśmy jeszcze zdolni do czegokolwiek poza cyfrowym echem własnych uprzedzeń? Prawdziwa polityka zaczyna się tam, gdzie kończy się bezpieczny dystans ekranu, a zaczyna trudny, materialny obowiązek wspólnego trwania.

Inspiracje

[1] **"Don’t Talk about Politics"** Sarah Stein Lubrano

2025 | Bloomsbury Continuum

Sarah Stein Lubrano jest teoretyczką politologii, badaczką i pisarką, której prace zgłębiają powiązania między psychologią a polityką, w szczególności dysonansem poznawczym i komunikacją polityczną. Ukończyła studia doktoranckie (DPhil) na Uniwersytecie Oksfordzkim i magisterskie (MPhil) na Uniwersytecie Cambridge. Była kierownikiem ds. treści w School of Life, autorką książki „Don't Talk About Politics: How to Change 21st-Century Minds” (2025) i współzałożycielką inicjatywy Sense and Solidarity.

Sarah Stein Lubrano *is a political theorist, researcher, and writer whose work explores the intersection of psychology and politics, particularly cognitive dissonance and political communication. She holds a DPhil from the University of Oxford and an MPhil from Cambridge. Formerly the Head of Content at The School of Life, she is the author of 'Don't Talk About Politics: How to Change 21st-Century Minds' (2025) and co-founder of the Sense and Solidarity Initiative.*

University of Oxford

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: fc1a2753-182d-4232-ad3c-406385f93cdc