# Singapur: Instytucjonalna architektura współpracy w perspektywie morskiej książki Shipwrecks Kwa Chong Guana


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł przedstawia Singapur jako historyczne laboratorium koordynacji społecznej, gdzie kluczem do sukcesu była zdolność organizacji współpracy między zróżnicowanymi grupami ludzi. Autor analizuje ewolucję regionu od czternastowiecznego Temasek po nowoczesne państwo rozwojowe, wykorzystując dowody z archeologii podwodnej (wraki w rejonie Pedra Branca). Znaleziska te obrazują przejście od prostych sieci azjatyckich do złożonych systemów handlowych. Główną tezą jest ciągłość funkcji Singapuru jako centrum pośrednictwa, które minimalizuje koszty przepływu towarów i informacji. Sukces miasta-państwa wynika z umiejętnego przekształcania ograniczeń geograficznych w zasoby dzięki technologii, wiedzy systemowej oraz tworzeniu instytucji redukujących niepewność w wymianie międzynarodowej.

The article presents Singapore as a historical laboratory of social coordination, where the key to success was the ability to organize cooperation between diverse groups of people. The author analyzes the region's evolution from fourteenth-century Temasek to the modern developmental state, using evidence from underwater archaeology (shipwrecks in the Pedra Branca area). These finds illustrate the transition from simple Asian networks to complex trading systems. The main thesis is the continuity of Singapore's function as a center of mediation that minimizes the costs of flowing goods and information. The city-state's success results from the skillful transformation of geographical constraints into resources through technology, systemic knowledge, and the creation of institutions that reduce uncertainty in international exchange.


Czy sukces Singapuru to efekt geograficznego szczęścia, czy genialnego przywództwa? Analiza historyczna dowodzi, że miasto-państwo nie jest jedynie sumą portów i centrów

finansowych, lecz przede wszystkim „laboratorium koordynacji społecznej”. Główna teza tekstu zakłada, że fundamentem singapurskiej potęgi nie są zasoby materialne, lecz unikalna zdolność do tworzenia komplementarnych instytucji i standardów. To one przekształciły radykalną różnorodność kulturową oraz techniczne ograniczenia w sprawny system współpracy, który redukuje niepewność i kumuluje rozproszoną wiedzę wielu pokoleń. Od tradycyjnych pilotów Orang Laut, przez brytyjskich hydrografów, aż po współczesne algorytmy AI – Singapur ewoluował jako „maszyna do produkcji przewidywalności”. Tekst rzuca nowe światło na pojęcie potęgi, definiując ją nie jako dominację terytorialną, lecz jako „potęgę przez niezawodność”, gdzie wartość miejsca wynika z jakości połączeń między różnymi formami wiedzy i sprawczości. To studium nad tym, jak inteligentne struktury pozwalają przekroczyć ograniczenia jednostki i zamienić wzajemną zależność w cywilizacyjny atut.

**SŁOWA KLUCZOWE**

instytucjonalna architektura współpracy | koordynacja społeczna | redukcja niepewności | komplementarność zasobów | gospodarka sieciowa | koszty transakcyjne | solidarność organiczna | kapitał ludzki | państwo rozwojowe | centralność sieciowa | wiedza systemowa | pośrednictwo instytucjonalne | architektura współpracy | cyfryzacja portów | zarządzanie przepływami

# Singapur jako historyczne laboratorium koordynacji społecznej

Miasto zbudowane z horyzontu. Singapur jako wspólne dzieło morza, instytucji, rozumu i pracy.

Ścieżka prowadząca od czternastowiecznego Temasek, przez Kallang i historyczne szlaki wodne, wraki pod Pedra Branca i system Country Trade, aż po brytyjską placówkę z 1819 roku, wolny port, epokę pary, telegrafu i Kanału Sueskiego, by wreszcie stać się nowoczesnym państwem rozwojowym, ukazuje Singapur jako zjawisko większe niż suma kolejnych form politycznych i gospodarczych. To nie tylko port, republika, dawna kolonia, centrum finansowe czy węzeł logistyczny. Jest historycznym laboratorium koordynacji społecznej, w którym przez stulecia

powracało to samo zagadnienie: jak zorganizować współdziałanie ludzi z odmiennych kultur, mówiących różnymi językami i wyznających różne religie, którzy mimo sprzecznych interesów i różnych systemów politycznych pozostają uzależnieni od swojej wzajemnej obecności. Trwałość Singapuru nie wynikała z eliminowania tych różnic, lecz z coraz skuteczniejszego tworzenia instytucji, dzięki którym różnice mogły pozostać społecznie realne, a mimo to nie blokowały wymiany.

Najpełniejszej odpowiedzi na pytanie o głębię tej historii dostarcza perspektywa morska. Dwa wraki odkryte w rejonie Pedra Branca nie są jedynie technicznymi znaleziskami archeologii podwodnej, lecz materialnymi przekrojami dwóch odległych od siebie gospodarek. Wrak Temasek odsłania świat czternastowiecznych sieci azjatyckich: chińską ceramikę, konsumpcję prestiżową oraz znaczącą skalę wymiany handlowej. Shah Muncher, zatopiony w 1796 roku, ukazuje natomiast system znacznie bardziej złożony: wielki statek Country Trade, parsuski kapitał Bombaju, indyjskie szkutnictwo, brytyjski porządek imperialny, wielokulturową załogę oraz ładunek będący owocem rozwiniętej wymiany między Indiami a Chinami. Oba znaleziska dowodzą nie tyle trwania jednej instytucji, co uporczywego powracania tego samego problemu gospodarczego i geograficznego: konieczności przemieszczania przez wody Singapuru towarów, kapitału, ludzi i informacji, przy czym każda epoka poszukiwała własnych sposobów organizacji tego ruchu. Archeologia podwodna pozwala dostrzec zjawiska, których nie zachowuje w pełni archiwum polityczne. Wrak jest zatrzymanym procesem gospodarczym. Porcelana mówi nie tylko o estetyce, lecz również o strukturze popytu, trasach dystrybucji i społecznym znaczeniu dóbr luksusowych.

Kotwica świadczy o wymiarach jednostki i warunkach jej eksploatacji. Pompa zęzowa informuje o technologii, metal o kapitale, przedmiot osobisty o mobilności człowieka, a uzbrojenie o kosztach bezpieczeństwa.

## Komplementarność zasobów i wiedzy jako fundament sukcesu

Znalezisko archeologiczne nie jest zatem jedynie ilustracją historii handlu, lecz jednym z jej najbardziej bezpośrednich źródeł. Materiał podwodny przesuwa punkt ciężkości z decyzji administracyjnych na rzeczywiste przepływy gospodarcze, które często wyprzedzały formalne struktury polityczne. Właśnie dlatego wymagają one od historyka spojrzenia z pokładu statku, a nie tylko z Fort Canning czy późniejszego kolonialnego urzędu. Nie oznacza to jednak, że od Temasek prowadzi nieprzerwana linia polityczna ku współczesnej Republice Singapuru; taka interpretacja

byłaby anachroniczna. Zmieniały się ośrodki władzy, społeczeństwa, technologie, dynastie i sposoby organizowania wymiany.

Ciągłość, którą można obronić naukowo, jest przede wszystkim ciągłością funkcji. W różnych epokach ten sam obszar cieśninowy stwarzał wyjątkowo wysoką wartość dla podmiotów zdolnych do obsługi pośrednictwa. Temasek, Kallang, system Johor-Riau, Country Trade, brytyjski wolny port i późniejszy hub przemysłowo-finansowy stanowiły różne historyczne odpowiedzi na trwałą potrzebę zmniejszania kosztów przepływu między Oceanem Indyjskim, Archipelagiem a Morzem Południowochińskim. Historia czterech dróg wodnych wokół Singapuru wzmacnia tę interpretację. Szlak morski nie jest wyłącznie geometryczną linią naniesioną na mapę; powstaje on w interakcji głębokości akwenu, zanurzenia statku, rodzaju ożaglowania lub napędu, wiedzy pilotów, układu pływów i prądów, sezonowości monsunu, bezpieczeństwa politycznego oraz kontroli militarnej. Zmiana jednego z tych elementów może przesunąć ekonomiczne znaczenie całej trasy. Nowy typ statku czyni dawną drogę zbyt płytką, konflikt polityczny podnosi koszt przejścia, dokładniejsza mapa zmniejsza ryzyko, a inżynieria pozwala usunąć przeszkodę, którą wcześniejsze pokolenia musiały omijać. Geografia nigdy nie znika, lecz zostaje przekształcona przez technologię i wiedzę w coraz bardziej plastyczne pole możliwości. Pierwszą głęboką lekcją historii Singapuru jest zatem to, że wiedza potrafi zamieniać ograniczenia w zasoby.

Dla Orang Laut zasobem była pamięć prądów, raf i sezonów wiatru. Dla hydrografa stały się nim sondaż, współrzędna i mapa. Dla dziewiętnastowiecznego armatora znaczenia nabierały rozkład połączeń, dostępność węgla, dok naprawczy i depesza telegraficzna. Dla współczesnego operatora portowego podobną funkcję pełnią dane, automatyka, sztuczna inteligencja, cyfrowa identyfikacja kontenera i predykcyjne systemy zarządzania ruchem. Technologia zmienia się radykalnie, ale jej społeczna funkcja pozostaje rozpoznawalna: redukuje przestrzeń niepewności i zwiększa zdolność działania w środowisku, którego człowiek nie kontroluje całkowicie. Właśnie tutaj należy oddać należne miejsce ludziom, których tradycyjna historiografia pozostawiała poza głównym kadrem. Wielkość Singapuru nie została zbudowana wyłącznie przez postacie, których nazwiska widnieją w dokumentach, biografiach i na pomnikach.

Współtworzyli ją piloci Orang Laut, marynarze, indyjscy lascarzy, cieśle okrętowi, tragarze, przewoźnicy, dokowi robotnicy, magazynierzy, tłumacze, rachmistrze, rzemieślnicy, dostawcy żywności, mechanicy, nauczyciele, urzędnicy i późniejsi operatorzy wielkich systemów technicznych. Historia społeczna przypomina dzięki temu zasadniczą prawdę o infrastrukturze: każda materialna sieć jest utrwaloną pracą ludzką. Mapa zakłada wysiłek mierniczego, statek – pracę szkutnika, dok – wysiłek inżynierów i robotników, a port – codzienną powtarzalność tysięcy czynności wykonywanych najczęściej przez ludzi pozostających poza pamięcią elit. Nie jest zatem

przypadkiem, że sukces singapurskiego węzła wyrósł ze współdziałania wielu społeczności i form wiedzy. Orang Laut wnosili lokalną kompetencję morską, Bugisowie regionalną mobilność, Hokkienowie dalekosiężne relacje z południowymi Chinami, Parsowie i inni kupcy indyjscy kontakty z Oceanem Indyjskim, Ormianie i Arabowie własne sieci diasporiczne, a europejskie domy agencyjne dostęp do kapitału, ubezpieczenia i relacji z Kalkutą oraz Londynem. Książka kończy swą syntezę właśnie wskazaniem na zbieżność europejskiego kapitału agencyjnego, chińskiego handlu hurtowego i regionalnej mobilności Bugisów, uzupełnianych przez lokalną wiedzę morską. Wielkość portu wyrastała więc nie z przewagi jednej kultury, lecz z komplementarności różniących się zasobów.

## Instytucje jako maszyna redukująca niepewność

W tym miejscu Durkheimowska koncepcja solidarności organicznej znajduje szczególnie przekonujące zastosowanie. Współzależność nie musi przecież opierać się na podobieństwie; przeciwnie, może pogłębiać się właśnie wtedy, gdy uczestnicy systemu specjalizują się w odmiennych funkcjach. Armator potrzebuje kapitana, kapitan pilota, kupiec kredytodawcy, kredytodawca informacji, port pracownika, a państwo ludzi zdolnych podtrzymywać całą infrastrukturę.

Wysoki poziom specjalizacji zwiększa produktywność, ale jednocześnie mnoży relacje, których zerwanie mogłoby zakłócić całość. Społeczeństwo portowe staje się tym samym modelem nowoczesnej gospodarki sieciowej: im bardziej uczestnicy są wyspecjalizowani, tym silniej zależą od kompetentnego pośrednictwa. Dlatego szahbandar, broker, tłumacz, comprador, agency house, sąd i późniejszy cyfrowy standard należą do tej samej rodziny funkcjonalnej. Każda z tych instytucji działa jak interfejs pomiędzy systemami, które nie muszą być identyczne, aby pozostawać kompatybilne. Cywilizacja współpracy nie wymaga więc zaniku różnic, lecz tworzenia form umożliwiających ich praktyczne przekraczanie.

Socjologia sieci opisuje ten proces językiem osadzenia, brokerstwa i kapitału społecznego; ekonomia instytucjonalna mówi o kosztach transakcyjnych, kulturoznawstwo o translacji, a teoria organizacji o koordynacji. Wszystkie te perspektywy ujmują jednak ten sam mechanizm: wartość powstaje wtedy, gdy elementy odległe społecznie lub funkcjonalnie zyskują możliwość wspólnego działania. Ekonomia Coase'a, Northa i Williamsona szczególnie dobrze tłumaczy, dlaczego wartość portu nie sprowadza się jedynie do jego położenia. Rynek wymaga bowiem kosztownego wyszukiwania informacji, negocjowania, oceny ryzyka, finansowania, magazynowania, transportu i egzekucji zobowiązań. Singapur stopniowo koncentrował instytucje, które te koszty redukowały.

Godown rozwiązywał problem czasu między dostawą a sprzedażą, kredyt – chwilowego braku płynności, ubezpieczenie – ryzyka katastroficznego, sąd – niewykonania umowy, mapa – wiedzy o przestrzeni, latarnia – rozpoznania położenia, dok – technicznego przestoju, a telegraf – opóźnienia informacji. Port stawał się więc coraz bardziej rozbudowanym systemem produkcji przewidywalności. W tej perspektywie jedną z najtrafniejszych definicji historycznej funkcji Singapuru jest określenie go jako instytucjonalnej maszyny zmniejszającej niepewność na styku odmiennych światów. Nie oznacza to mechaniczności społeczeństwa, lecz wskazuje na jego kluczowy rezultat: możliwość podejmowania decyzji gospodarczych w środowisku bardziej przewidywalnym, niż byłoby to możliwe bez odpowiednich instytucji. Wartość takiej przewidywalności jest ogromna, ponieważ obniża premię za ryzyko, skraca czas obrotu kapitału i zwiększa liczbę transakcji zawieranych pomiędzy ludźmi nieznającymi się osobiście.

## Wizjoner jako integrator zasobów i instytucji

Dopiero na tym tle można właściwie ocenić rolę jednostek wybitnych. Wizjoner nie jest samotnym demiurgiem; jego rzeczywista wartość polega na dostrzeżeniu takiej kombinacji istniejących zasobów, której inni jeszcze nie widzą, oraz na powołaniu instytucji pozwalającej innym rozwijać ten potencjał.

W ten sposób należy rozumieć rolę Stamforda Rafflesa. Nie stworzył on geografii cieśnin, Country Trade ani sieci azjatyckich kupców, lecz rozpoznał szansę polityczną i gospodarczą, wiążąc ją z brytyjską strategią i zasadą wolnego portu. Kwa Chong Guan podkreśla, że brytyjska placówka została osadzona w istniejącym już świecie prywatnego handlu, a sama wyprawa fundacyjna korzystała z zasobów prywatnych przedsiębiorców. Wielkość Rafflesa staje się bardziej zrozumiała, gdy odrzucimy mit stworzenia miasta z pustki. Podobnie William Farquhar zasługuje na miejsce w syntezie nie jako postać drugoplanowa, lecz jako reprezentant innego rodzaju sprawczości.

Strategiczna wizja wymaga bowiem implementacji. Miasto nie funkcjonuje dzięki samemu aktowi politycznemu, lecz poprzez codzienne rozwiązywanie problemów związanych z bezpieczeństwem, zabudową, zaopatrzeniem, dochodami i relacjami z kupcami. Farquhar przypomina tym samym, że historia instytucji kształtuje się zarówno w momentach wielkich decyzji, jak i w praktykach administracyjnych o znacznie mniejszej widowiskowości. Podobnej lekcji dostarcza świat Country Trade.

Sorabjee Muncherjee Readymoney, właściciel Shah Muncher, reprezentuje azjatycki kapitał działający wewnątrz imperialnego systemu handlowego. Sam statek — zbudowany w Indiach, wielki, uzbrojony i obsadzony wielokulturową załogą na trasie między Kantonem a Bombajem —

stanowi materialne świadectwo gospodarki, która wygenerowała zapotrzebowanie na sprawny węzeł pośredniczący. Jego historia pokazuje zarazem, że kategorie „europejskie” i „azjatyckie” zbyt często upraszczają rzeczywisty charakter gospodarki morskiej, w której własność, technologia, dowództwo, załoga i cargo mogły należeć do różnych światów. Z kolei Alexander Laurie Johnston, Alexander Guthrie czy James Pearl reprezentują ważny etap przechodzenia od handlu ruchomego do osiadłej infrastruktury pośrednictwa. Dom agencyjny nie był zwykłym hurtownikiem; łączył funkcje finansowe, informacyjne, logistyczne i reprezentacyjne, stając się jednym z podstawowych mechanizmów wiązania lokalnego rynku z odległym kapitałem. Ta zdolność integracyjna miała znaczenie większe niż suma pojedynczych usług, gdyż pozwalała przedsiębiorcy korzystać z kredytu, informacji, magazynu i kontaktów w ramach jednego środowiska.

## Technologia przekształca wiedzę osobistą w systemową

Kolejne pokolenie wizjonerów pojawiło się z narzędziami pomiarowymi. Daniel Ross, James Horsburgh, John Turnbull Thomson oraz inni hydrografowie i inżynierowie przekształcali morze przeżywane w morze coraz dokładniej opisywane. Ich działania, wpisane w strukturę imperium, realnie zwiększały bezpieczeństwo żeglugi. Mapa nie zmienia skały, lecz zmienia możliwość reagowania na jej obecność. Wiedza osobista pilota została częściowo przeniesiona w sferę wiedzy systemowej, możliwej do powielenia i wykorzystania przez kolejnych użytkowników. Proces ten nie wyeliminował roli człowieka, lecz zmienił proporcje między indywidualnym doświadczeniem a skodyfikowaną informacją.

Epoka pary przyniosła kolejny skok jakościowy. Żaglowiec pozostawał zależny od kaprysów atmosfery; parowiec zyskał większą autonomię względem wiatru, lecz zapłacił za nią nową zależnością od węgla, doku, mechanika i rozbudowanej infrastruktury. Innowacja nie usunęła zależności, a jedynie przeniosła ją na inne elementy systemu. Wraz ze wzrostem złożoności technologicznej rosła zależność statku od portu, przez co rozwój New Harbour, a później Keppel Harbour, stał się nie tyle dodatkiem do sukcesu Singapuru, co warunkiem utrzymania pozycji w nowym środowisku technicznym.

Kanał Sueski jeszcze wyraźniej obnaża relacyjny charakter geografii gospodarczej. Inwestycja zrealizowana w Egipcie zmieniła wartość miejsca oddalonego o tysiące kilometrów, ponieważ skrócenie trasy między Europą a Azją przeorganizowało strukturę kosztów, czas obrotu kapitału i hierarchię portów. Geografia gospodarcza nie jest zatem niezmienną cechą miejsca, lecz funkcją całej sieci połączeń. To, co w jednej epoce pozostaje peryferyjne, w innej może zyskać centralność bez fizycznego przesuwania się na mapie. Telegraf poszedł o krok dalej, oddzielając prędkość

przepływu informacji od prędkości transportu fizycznego. Po raz pierwszy decyzja gospodarcza mogła dotrzeć do celu wcześniej niż statek, którego dotyczyła.

Współczesna cyfryzacja, automatyzacja i wykorzystanie sztucznej inteligencji rozwijają tę samą logikę: dążenie do skrócenia czasu między zdarzeniem, informacją a reakcją. Obecna polityka morska Singapuru włącza AI, cyfrową integrację i rozwój nowych kompetencji do kolejnej fazy budowania przewagi. Nie jest to zerwanie z historią portu, lecz etap jej technologicznej reinterpretacji. Tuas Port stanowi materialny wyraz tej ciągłości poprzez zmianę. Po pełnym rozwinięciu ma obsługiwać około 65 milionów TEU rocznie, opierając się na zaawansowanej automatyzacji i cyfrowych systemach operacyjnych zwiększających efektywność infrastruktury. Współczesny terminal pozostaje funkcjonalnym krewnym dawnego godownu. Oba rozwiązują problem przejściowego zatrzymania towaru, by zapewnić jego sprawniejsze dalsze przemieszczenie, choć skala, technologia i rytm działania różnią się nieporównywalnie.

## Singapur jako węzeł sieciowy łączący globalne zasoby z lokalną sprawnością

Ostatnie lata pokazują, że morska funkcja Singapuru nie jest jedynie historyczną spuścizną. W 2025 roku port odnotował rekordowy tonaż zawinięć, przeładunek kontenerowy i sprzedaż paliw morskich, a w 2026 roku ponownie został wskazany jako jedno z najważniejszych światowych centrów morskich. Określenie go mianem jednego z centrów współczesnej cywilizacji wymaga jednak precyzji: dzisiejszy świat nie posiada jednego centrum, lecz policentryczną sieć ośrodków finansowych, technologicznych, politycznych i logistycznych. Singapur jest jednym z najważniejszych węzłów tej struktury, ponieważ na niezwykle małej przestrzeni łączy funkcje portowe, finansowe, prawne, arbitrażowe, informacyjne i technologiczne. Do podobnego wniosku prowadzą teoria global city Saskii Sassen oraz Castellsowska koncepcja społeczeństwa sieciowego.

Rosnące rozproszenie globalnej produkcji nie zmniejsza automatycznie znaczenia konkretnych miejsc; wręcz przeciwnie – wzrost liczby relacji zwiększa zapotrzebowanie na funkcje sterujące, finansowe, prawne i koordynacyjne. Węzeł nie musi wytwarzać wszystkiego, co przez niego przechodzi. Jego wartością może być właśnie zdolność organizowania relacji pomiędzy systemami produkcji znajdującymi się gdzie indziej. Singapur osiągnął ten rodzaj centralności: jego niewielka przestrzeń kontrastuje z bardzo wysoką centralnością sieciową. W tym punkcie wielka historia portu splata się z historią państwa.

Po uzyskaniu niepodległości Singapur musiał zorganizować nie tylko handel, lecz także własne społeczeństwo, bezpieczeństwo, edukację i zdolność produkcyjną. Lee Kuan Yew zajmuje w tej historii miejsce zasadnicze, jednak z naukowego punktu widzenia istotne jest to, że sukcesu nie da się sprowadzić do jednej osobowości. W jego otoczeniu działali Goh Keng Swee, S. Rajaratnam, Hon Sui Sen i Lim Kim San, a obok nich zagraniczni eksperci – przede wszystkim Albert Winsemius – oraz tysiące urzędników, nauczycieli, inżynierów, przedsiębiorców i pracowników. Siła tej generacji polegała nie tylko na indywidualnych zdolnościach, lecz na stworzeniu mechanizmu, dzięki któremu rozproszone kompetencje mogły zostać włączone do wspólnego projektu. Goh Keng Swee i Hon Sui Sen byli kluczowymi architektami transformacji gospodarczej, natomiast Albert Winsemius reprezentuje niezwykle istotny dla singapurskiej historii motyw otwartości na wiedzę zewnętrzną.

Znaczenie Winsemiusa nie wynikało z dostarczenia uniwersalnej recepty, lecz ze zdolności rozpoznania problemów konkretnego miejsca i przedstawienia propozycji, które mogły zostać przetworzone przez miejscowe instytucje. Singapur nie bronił swej autonomii poprzez odrzucanie obcych idei, lecz zwiększając własną zdolność ich selekcji, asymilacji i wykorzystania. Industrializacja Jurong, działalność EDB i przyciąganie kapitału zagranicznego były kolejnymi etapami tej samej logiki pośrednictwa. Entrepôt zarabiał przede wszystkim na przepływie cudzych towarów; państwo rozwojowe zaczęło organizować przepływ kapitału, technologii i wiedzy tak, aby coraz większa część wartości była wytwarzana lokalnie. Była to nie tyle negacja modelu portowego, co jego rozszerzenie.

Singapur stał się pośrednikiem pomiędzy światowym kapitałem a własnym kapitałem ludzkim, między zagraniczną technologią a lokalnymi kompetencjami, a później między globalnymi sieciami produkcji i wyspecjalizowanymi usługami. Lim Kim San reprezentuje inny wymiar tego samego projektu: przekształcenie zdolności państwa w materialne warunki codziennego życia. Program HDB nie był jedynie przedsięwzięciem budowlanym; łączył urbanistykę, zdrowie publiczne, mobilność społeczną, oszczędności, politykę własności i budowanie wspólnoty. W pierwszych latach jego działalności powstała skala budownictwa nieporównywalna z okresem kolonialnym, a system mieszkań publicznych objął z czasem ogromną większość społeczeństwa. Dowodzi to, że modernizacja staje się społecznie trwała dopiero wtedy, gdy przestaje być wyłącznie makroekonomicznym wskaźnikiem i zaczyna zmieniać jakość codziennego życia. Jednocześnie naukowa analiza nie może zamienić się w hagiografię.

Planowanie przestrzenne może zwiększać efektywność, ale również ograniczać zakres spontanicznych wyborów; silna administracja może rozwiązywać problemy, lecz koncentracja zdolności politycznych zawsze rodzi pytania o pluralizm, kontrolę i granice ingerencji; polityka

wzrostu może zwiększać ogólny dobrobyt, lecz nie rozstrzyga automatycznie problemów nierówności, autonomii i sprawiedliwości.

## Komplementarność instytucji jako mechanizm sukcesu

Singapur stanowi cenny przypadek badawczy właśnie dlatego, że pozwala analizować jednocześnie wysoką zdolność wykonawczą i napięcia właściwe państwu intensywnie organizującemu społeczeństwo. W tym miejscu teoria dynamic capabilities pomaga uchwycić jedną z najtrwalszych cech singapurskiego modelu. Przewagą nie jest konkretna technologia czy pojedyncza instytucja, gdyż wszystkie one z czasem się starzeją. Trwalsza okazuje się zdolność do rekonfigurowania zasobów w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. Żagiel zastąpiono parą, telegraf nowszymi systemami komunikacji, a przemysł prosty zaawansowaną produkcją; dzisiejsza automatyzacja również nie będzie ostatnim etapem. System utrzymuje znaczenie nie wtedy, gdy broni dotychczasowej formy, lecz gdy potrafi wcześnie rozpoznać, że ta forma przestaje odpowiadać nowym realiom.

Poszukiwanie jednego „sekretu Singapuru" jest metodologicznie mylące. Nie jest nim wolny rynek, gdyż państwo odgrywało niezwykle aktywną rolę. Nie jest nim planowanie, ponieważ rozwój zależał również od zdecentralizowanych decyzji kupców, przedsiębiorstw i migrantów. Nie jest nim pojedyncza tradycja kulturowa, gdyż społeczeństwo zbudowano z wielu nurtów. Nie jest nim samo położenie – liczne miejsca o równie korzystnej lokalizacji nie uzyskały porównywalnej pozycji. Nie jest nim również jeden przywódca.

Mechanizm sukcesu należy lokalizować w komplementarności: w sposobie, w jaki jedna instytucja zwiększała produktywność drugiej. Port wzmacniał finanse, finanse rozwijały handel, edukacja podnosiła wartość inwestycji technologicznych, a te z kolei zwiększały zwrot z edukacji. Mieszkalnictwo stabilizowało społeczeństwo i rynek pracy, infrastruktura podnosiła wartość lokalizacji, a przewidywalne prawo zwiększało wartość kontraktu. Właśnie to ekonomiści instytucjonalni określają mianem komplementarności instytucjonalnej. Odrębna polityka może nie przynieść rezultatu, jeśli brakuje instytucji wspierających jej działanie. Z tego powodu Singapur nie jest instrukcją do mechanicznego skopiowania, lecz przypadkiem, na którym można studiować znaczenie dopasowania elementów systemu. Jednocześnie system ten nigdy nie był dziełem wyłącznie osób na najwyższych stanowiskach. Goh Keng Swee mógł projektować industrializację, lecz fabryki wymagały pracowników i inżynierów. Lim Kim San mógł organizować politykę mieszkaniową, lecz jej materialna realizacja zależała od architektów, budowniczych, techników i administratorów.

Hydrograf mógł sporządzić mapę, ale statek nadal wymagał kompetentnej załogi. Współczesny port może posiadać zaawansowany system cyfrowy, lecz jego niezawodność wciąż zależy od tysięcy ludzi wykonujących wyspecjalizowane czynności. Z perspektywy socjologii organizacji wielka instytucja istnieje nie w przemówieniu lidera, lecz w powtarzalności rozproszonych praktyk. Taka obserwacja przywraca sens Weberowskiej koncepcji racjonalnej biurokracji, często zniekształconej przez potoczne skojarzenie z formalizmem. W swojej idealnej postaci procedura ogranicza arbitralność urzędnika. Obywatel nie musi liczyć na osobistą łaskę, jeżeli może odwołać się do reguły. Podobnie armator nie powinien zależeć od humoru jednego urzędnika portowego, jeśli warunki działania zostały wystarczająco ustabilizowane. Przewidywalność administracji jest w tym znaczeniu odmianą infrastruktury równie realną jak nabrzeże.

Hayekowska teoria rozproszonej wiedzy przypomina jednak, że nawet najsprawniejsze centrum nie może wiedzieć wszystkiego. Dlatego zdolność państwa powinna obejmować nie tylko decydowanie, lecz także słuchanie sygnałów płynących z przedsiębiorstw, nauki, organizacji zawodowych i użytkowników infrastruktury. Współczesne konsultacje dotyczące przyszłości sektora morskiego w Singapurze są kolejnym przykładem rozpoznania tej zasady. Silne państwo nie musi wykonywać wszystkich zadań samodzielnie; może być państwem zdolnym tworzyć warunki, w których różne podmioty skutecznie realizują cele wspólne. To zbliża singapurskie doświadczenie do policentrycznej teorii Elinor Ostrom.

Bezpieczeństwo żeglugi, dekarbonizacja transportu morskiego, cyfryzacja i rozwój nowych paliw wymagają współpracy administracji, armatorów, portów, nauki oraz sektora technologicznego. Wiele współczesnych programów morskich Singapuru konstruuje się właśnie jako partnerstwa, a nie jednostronne akty administracyjne. Pokazuje to, że rosnąca złożoność systemu zmniejsza użyteczność wyobrażenia jednego centrum posiadającego całą potrzebną wiedzę.

W ten sposób Coase, Granovetter, Ostrom, Evans, Mann i North opisują to samo zjawisko z różnych poziomów analizy. Coase pyta o koszt koordynacji, Granovetter o społeczne relacje wymiany, Ostrom o policentryczne reguły wspólnego działania, Evans o osadzenie państwa w gospodarce, Mann o jego władzę infrastrukturalną, a North o trwałość reguł i ścieżek rozwojowych. Synteza tych perspektyw prowadzi do wniosku, że jakość systemu zależy nie tylko od jakości jego elementów, lecz przede wszystkim od jakości połączeń pomiędzy nimi.

Najlepszego przywództwa nie należy mierzyć liczbą funkcji skoncentrowanych w ręku lidera. Najbardziej wartościowy przywódca buduje instytucję, w której wiedza innych ludzi może zostać wykorzystana lepiej niż w strukturze zależnej od jego osobistej obecności. Z tej perspektywy prawdziwym pomnikiem polityka nie musi być statua. Może nim być procedura, która po jego

śmierci nadal działa, organizacja zdolna samodzielnie się uczyć albo standard, który pozwala kolejnym ludziom współpracować bez ponownego negocjowania podstawowych zasad.

## Standardy i etyka jako fundament inteligencji zbiorowej

Tę samą logikę można zastosować do społeczeństwa wielokulturowego. Singapur nie powstał poprzez całkowite stopienie różnych tradycji w jedną kulturę; jego kompetencja polegała raczej na rozwijaniu wspólnych warstw działania ponad utrzymującymi się różnicami. Wielojęzyczność, struktury diaspor, a później polityka językowa i edukacyjna pokazują, że integracja funkcjonalna nie musi oznaczać pełnej homogenizacji. Społeczeństwo może wypracować wspólny język instytucjonalny, zachowując jednocześnie odmienne języki znaczeń. W kulturoznawstwie mówimy tu o translacji i hybrydyzacji, w teorii systemów zaś o kompatybilności. Oba podejścia prowadzą do podobnej konkluzji: rozwinięta wspólnota nie musi usuwać odmienności, o ile potrafi tworzyć interfejsy umożliwiające ich współdziałanie. Język jest takim interfejsem, prawo kolejnym, pieniądz następnym, a standard kontenera jeszcze innym. Cywilizacja współpracy rozwija się dzięki standardom, ponieważ pozwalają one zachować różnorodność wewnętrzną przy jednoczesnym ujednoliceniu powierzchni styku.

Podobnie działa prawo międzynarodowe. Państwo cieśninowe zachowuje suwerenność, lecz jego uprawnienia współistnieją z interesem globalnej żeglugi, bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Nowoczesny reżim prawa morza jest prawną odmianą tej samej logiki, która obowiązywała w dobrze zarządzanym porcie: gospodarz ma kompetencję wobec przestrzeni, ale nie może traktować przepływu wyłącznie jako przedmiotu arbitralnej eksploatacji. Wspólna infrastruktura wymaga samoograniczenia, gdyż niezależna maksymalizacja interesu każdego uczestnika mogłaby zniszczyć dobro, od którego zależą wszyscy. Właśnie samoograniczenie jest jednym z najważniejszych, choć najmniej widowiskowych osiągnięć cywilizacji. Hobbes wskazywał przecież, że niepewność przemocy generuje kolejną przemoc.

Hume dostrzegał rolę konwencji, Smith produktywność wymiany, Axelrod znaczenie wzajemności i długiego horyzontu relacji, Ostrom możliwość budowania reguł wspólnego zarządzania, Rawls sprawiedliwe warunki współpracy, Habermas wagę uzasadniania norm, a Kant granicę instrumentalizowania osoby. Ich koncepcje można spiąć w jedną ogólną intuicję: rozwinięty porządek społeczny nie polega na usunięciu interesu własnego, lecz na ustanowieniu takich granic jego realizacji, aby możliwe było współistnienie wielu podmiotów posiadających własne cele.

Aksjologia staje się tu koniecznym uzupełnieniem teorii sprawności, gdyż sama koordynacja nie jest wartością moralną. System przymusu również może być efektywnie zorganizowany. Dlatego

współpraca zasługuje na miano cywilizacyjnej dopiero wtedy, gdy szanuje godność uczestników, pozostawia przestrzeń autonomii, ogranicza arbitralną przemoc i uznaje, że człowiek nie może być traktowany wyłącznie jako instrument wydajności. Kantowska zasada osoby jako celu, Rawlsowska idea sprawiedliwych warunków współpracy oraz Senowskie pojęcie realnych ludzkich możliwości pozwalają wyznaczyć granicę, której czysta ekonomia efektywności nie potrafi dostarczyć.

Bezimienny robotnik portowy powinien zatem znaleźć się w końcowej syntezie obok wybitnego polityka i projektanta instytucji. Nie dlatego, że ich wpływ był identyczny, lecz dlatego, że cywilizacja jest systemem różnych rodzajów sprawczości. Jeden człowiek dostrzega możliwość, drugi tworzy organizację, trzeci opracowuje technologię, czwarty wykonuje pracę fizyczną, a piąty przekazuje wiedzę następnym pokoleniom.

Rezultat pojawia się dopiero na poziomie zbiorowym. Teoria emergencji opisuje właśnie taką sytuację: właściwości systemu nie dają się zredukować do cech pojedynczego elementu. Sformułowanie, że „wielu może mnóstwo", uzyskuje przez to znaczenie naukowe, a nie sloganowe. Zbiorowość nie posiada mądrości automatycznie; źle zorganizowana może reprodukować błędy, konformizm, przemoc i chaos. Jednak społeczeństwo dysponujące odpowiednimi regułami przepływu informacji, możliwością korekty błędów i mechanizmami współdziałania może uzyskiwać zdolności poznawcze oraz wykonawcze przekraczające możliwości pojedynczej osoby. Hayek opisywał wykorzystanie rozproszonej wiedzy, Ostrom policentryczne zarządzanie, a nauki o organizacji uczenie się systemowe. W każdym przypadku kluczowe pozostają instytucje przekształcające mnogość indywidualnych kompetencji w inteligencję zbiorową. Współczesny Tuas można umieścić w jednej historycznej sekwencji z wiedzą Orang Laut, choć oczywiście nie ma tu bezpośredniej ciągłości organizacyjnej.

Dawny pilot i współczesny algorytm rozwiązują jednak podobną kategorię problemu: mają pomóc bezpiecznie przeprowadzić ludzi i towary przez skomplikowaną przestrzeń. Zmienia się rodzaj wiedzy i skala systemu, lecz trwa potrzeba przewidywania, interpretacji sygnałów i ograniczania ryzyka. Sztuczna inteligencja stanowi najnowszą warstwę tej historii. Nie powinna być traktowana jako radykalne zerwanie z wcześniejszymi technologiami wiedzy, lecz jako kolejny instrument rozszerzający zdolność człowieka do wykrywania wzorców, przewidywania zakłóceń i zarządzania systemami o poziomie złożoności przekraczającym możliwości pojedynczego analityka. Singapurskie strategie morskie wprost umieszczają AI wśród technologii kolejnego etapu rozwoju. Jednocześnie właśnie wzrost możliwości technicznych powinien wzmacniać aksjologiczne przypomnienie, że technologia jest środkiem służącym człowiekowi, a nie kryterium jego wartości.

Gospodarka portowa pozwala szczególnie łatwo dostrzec tę hierarchię. Kontener jest urządzeniem służącym wymianie między ludźmi, statek środkiem przemieszczania wartości, prawo sposobem

stabilizowania wspólnego życia, a państwo formą organizowania współzależności. Nie oznacza to pomniejszenia znaczenia infrastruktury, lecz przeciwnie – właściwe umieszczenie jej w porządku celów. Instytucja jest wartościowa, ponieważ zwiększa możliwości ludzi, dla których została zbudowana.

## Potęga przez niezawodność i kumulatywność wiedzy

Stąd płynie jedna z najważniejszych lekcji Singapuru: nie należy kopiować gotowego zestawu jego rozwiązań, lecz studiować mechanizmy, dzięki którym powiązano różne formy wiedzy i działania. Kluczowa wydaje się tu zdolność uczenia się, otwartość na zewnętrzne informacje, instytucjonalna przewidywalność oraz poszanowanie wiedzy specjalistycznej. Równie istotne są inwestycje w kapitał ludzki, modernizacja infrastruktury i świadomość, że społeczeństwo wielokulturowe wymaga zarówno wspólnych reguł, jak i przestrzeni dla trwałych różnic.

Współczesna centralność Singapuru nie wynika z imperialnej kontroli nad peryferiami, lecz z użyteczności dla innych uczestników sieci. To odmienna koncepcja potęgi. Ośrodek nie musi dominować nad ogromnym terytorium, jeśli staje się miejscem, któremu inni powierzają handel, finanse, arbitraż, logistykę i informację. Można to określić mianem potęgi przez niezawodność. Gdy uczestnicy systemu mają pewność, że port będzie działał, kontrakt zostanie respektowany, infrastruktura pozostanie dostępna, a procedury będą przewidywalne, powstaje kapitał instytucjonalny, którego nie da się sprowadzić do pojedynczego aktywa fizycznego. Zaufanie jest jednym z głównych składników tego kapitału.

Nie zajmuje ono miejsca na nabrzeżu, ale wpływa na liczbę statków wybierających dany port. Nie jest pieniądzem, lecz zmienia koszt kapitału. Nie jest prawem, lecz zmniejsza koszt jego egzekucji. Nie jest technologią, a jednak decyduje o gotowości powierzenia technologii innemu podmiotowi. Luhmann miał rację, wskazując, że zaufanie redukuje złożoność. Wielkie systemy nie mogą funkcjonować, jeśli każdy uczestnik musiałby samodzielnie weryfikować każdy element rzeczywistości.

Nawet pozornie drobne standardy techniczne mają znaczenie cywilizacyjne. System pomiaru paliwa, wspólne jednostki, procedury bezpieczeństwa i uzgodnione formaty danych to utrwalone porozumienia, które zdejmują z kolejnych uczestników konieczność rozpoczynania każdej interakcji od zera. Standard można rozumieć jako zamrożony wynik wcześniejszej współpracy. Cywilizacja w znacznej mierze składa się właśnie z takich odziedziczonych porozumień: alfabetów, miar, kodeksów, formatów technicznych, procedur, systemów rachunkowości i konwencji prawnych.

Każde pokolenie korzysta z pracy ludzi, których nigdy nie pozna. Dzisiejszy port opiera się na wiedzy hydrografów, inżynierów, konstruktorów kontenera, prawników morskich, informatyków, logistyków i niezliczonych pracowników z poprzednich dekad.

Kumulatywność wiedzy jest jednym z podstawowych źródeł ludzkiej przewagi. Społeczeństwo nie startuje od biologicznego poziomu wiedzy jednostki; otrzymuje rozbudowany magazyn narzędzi poznawczych i instytucjonalnych stworzonych wcześniej. Singapur jest doskonałym przykładem wykorzystania tego dziedzictwa, ponieważ wiele technologii i idei, które uczyniły go potężnym, nie powstało na wyspie. Nie wynalazł on parowca, telegrafu, kontenera ani półprzewodnika.

Jego szczególną kompetencją było natomiast rozpoznawanie, jak nowa technologia zmienia relacje gospodarcze, i odpowiednio wczesne przebudowywanie instytucji oraz infrastruktury. Taka postawa wymaga intelektualnej pokory: uznania, że cudza wiedza nie jest zagrożeniem dla własnej autonomii, lecz może stać się jej źródłem. Morze jest wyjątkowo skutecznym nauczycielem takiej pokory. Nawet największy statek pozostaje mały wobec oceanu, najlepsza mapa nie kontroluje burzy, a najbogatszy armator nie zmienia praw pływów. Człowiek nie zwycięża morza poprzez podporządkowanie sobie natury, lecz poprzez coraz lepsze jej rozumienie i tworzenie instytucji pozwalających działać w granicach, których nie może arbitralnie usunąć. Jest to ważna lekcja także dla nauki i polityki: rozum nie polega na ignorowaniu ograniczeń, lecz na odróżnianiu tych, które są rzeczywiście nieprzekraczalne, od tych, które wynikają jedynie z aktualnego stanu wiedzy i organizacji.

Morze otwierało zatem nie tylko horyzont handlowy, lecz również poznawczy. Każdy obcy port dowodził, że istnieją inne sposoby życia, technologie i systemy społeczne. Każdy przywieziony towar stanowił materialny ślad odległej organizacji pracy. Każdy cudzoziemiec wnosił wiedzę, która nie mogła powstać wewnątrz jednej zamkniętej wspólnoty. Handel był formą praktycznej antropologii: wymuszał poznawanie potrzeb i reguł ludzi, którzy nie należeli do własnego świata. Dzięki temu historia Singapuru jest również historią poznawczej pokory.

Kupiec musi zrozumieć potrzeby klienta, pilot respektować właściwości morza, dyplomata brać pod uwagę interes drugiej strony, państwo słuchać informacji rozproszonej w społeczeństwie, a naukowiec pozostawać gotowy do poprawienia własnej teorii. Współpraca rozpoczyna się nie od założenia, że inni myślą tak samo, lecz od uznania, że mogą wiedzieć coś, czego sami nie wiemy.

# Sukces jako efekt kumulacji rozproszonych wysiłków i jakości struktur

W końcowej genealogii Singapuru powinny znaleźć się zarówno nazwiska wielkich postaci, jak i zbiorowe podmioty pozostające poza tradycyjnym kanonem biograficznym. Wang Dayuan dokumentował świat morski istniejący na długo przed kolonialnym Singapurem; dawni szahbandarowie ucieleśniali potrzebę pośrednictwa między władzą a kupcem; Orang Laut reprezentowali wiedzę o morzu; Hokkienowie, Bugisowie, Malajowie, Parsowie, Ormianie, Arabowie, Hindusi, Chińczycy i Europejczycy wnosili odmienne fragmenty sieci. Raffles i Farquhar odpowiadali za polityczną i administracyjną instytucjonalizację nowej placówki; Ross, Horsburgh i Thomson za techniczne przeobrażanie wiedzy o przestrzeni; Johnston, Guthrie i inni kupcy budowali połączenia z kapitałem; Lee Kuan Yew, Goh Keng Swee, S. Rajaratnam, Hon Sui Sen, Lim Kim San, Albert Winsemius oraz całe zespoły ich współpracowników uczestniczyli w przekształcaniu kolonialnego portu w nowoczesne państwo. Nie mniej ważne pozostają tysiące nauczycieli, pielęgniarek, lekarzy, techników, urzędników, budowniczych, informatyków, naukowców, marynarzy i pracowników portowych.

Ich role nie są historycznie tożsame, lecz wszystkie ilustrują zasadę, że trwałe osiągnięcia społeczne mają charakter wielowarstwowy. Wybitna jednostka może wyznaczyć kierunek, ale jego realizacja zależy od ludzi, których nie jest w stanie osobiście zastąpić. Największy przywódca jest więc ostatecznie architektem zdolności innych.

Ta obserwacja pozwala inaczej rozumieć społeczną dumę. Dojrzała duma nie wymaga twierdzenia, że wszystko zostało stworzone samodzielnie. Przeciwnie – może wyrastać ze świadomości tego, jak ogromną liczbę ludzkich wysiłków, obcych idei, wcześniejszych wynalazków i cudzych kompetencji udało się połączyć w system większy od każdego pojedynczego uczestnika. Jest to duma pozbawiona pychy samowystarczalności, ponieważ wyrasta z wiedzy, że niemal każdy sukces społeczny jest sukcesem odziedziczonym i współtworzonym.

Każdy z nas korzysta z pracy ludzi, których nie zna. Nie znamy budowniczego infrastruktury wodnej, programisty fragmentu kodu w systemie bankowym, autora standardu komunikacyjnego, marynarza, który przewiózł komponent przez ocean, ani naukowców odpowiedzialnych za technologie tworzące nasze codzienne otoczenie. Cywilizacja jest dzięki temu w dużej mierze wspólnym dziełem nieznajomych. Singapur czyni tę prawdę szczególnie widoczną, ponieważ jego historia od początku wyrastała ze spotkania ludzi, którzy nie musieli należeć do tej samej wspólnoty, aby stać się dla siebie wzajemnie użyteczni.

Stwierdzenie, że wielu ludzi może dokonać bardzo wiele, nie powinno zamykać artykułu jako retoryczny aforyzm, lecz stanowić wniosek z całego wywodu. Wielość sama w sobie nie tworzy potęgi. Dopiero instytucje pozwalające przekazywać wiedzę, dzielić się pracą, kontrolować oportunizm, korygować błędy i zachowywać autonomię przekształcają zbiorowość w zdolność wspólnego działania. Singapur pokazuje, że siła społeczna nie wynika wyłącznie z liczby ludzi ani z genialności jednostek, lecz z jakości struktur, przez które ich wiedza i praca mogą się kumulować. Port może dzięki temu wyrosnąć z kotwicowiska, miasto z portu, gospodarka przemysłowa z handlowego entrepôt, a wspólnota polityczna ze społeczeństwa migracyjnego.

## Sukces jako zdolność do porzucania modeli

Nie są to procesy automatyczne. Każdy z nich wymaga serii decyzji, budowy instytucji i ciągłych korekt, a przede wszystkim gotowości do uznania, że rozwiązanie skuteczne w jednej epoce może stać się obciążeniem w następnej. Historia Singapuru nie jest więc przede wszystkim historią znalezienia właściwego modelu, lecz historią zdolności do wielokrotnego porzucania modeli, które przestały być wystarczające.

Zagrożeniem dla dojrzałej instytucji może stać się zbyt głęboka wiara we własne wcześniejsze sukcesy. Port, który przestaje śledzić zmiany technologiczne, traci przepływy. Państwo uznające własną administrację za nieomylną ogranicza dopływ informacji. Społeczeństwo zaś, które zamienia dawną skuteczność w mit, ryzykuje utratę właśnie tej zdolności uczenia się, dzięki której tę skuteczność kiedyś osiągnęło. Najbardziej twórczą formą wierności historii nie jest zatem kopiowanie odpowiedzi poprzedników, lecz dziedziczenie ich gotowości do rozpoznawania nowych pytań.

Pierwsze pytania Singapuru dotyczyły bezpiecznego przeprowadzenia statku; późniejsze organizacji portu, kredytu, wolnego handlu, technologii parowej i infrastruktury. Następne skupiały się na industrializacji, mieszkalnictwie, edukacji, bezpieczeństwie małego państwa i budowaniu wspólnej tożsamości. Dzisiejsze dotyczą cyfryzacji, sztucznej inteligencji, transformacji energetycznej, odporności łańcuchów dostaw i przyszłości pracy. Poszczególne pytania ewoluują, lecz trwa kompetencja łącząca kolejne epoki: umiejętność przekształcania problemu współzależności w zadanie instytucjonalne.

W tym miejscu można powrócić do tytułowej metafory "panny młodej cywilizacji współpracy". Nie oznacza ona biernego związania Singapuru z jednym imperium, kulturą czy modelem gospodarczym. Jej właściwym desygnatem jest trwała więź z przepływem i wzajemną zależnością.

Singapur istnieje dzięki zdolności organizowania ruchu ludzi, idei, technologii, kapitału i informacji oraz umiejętności konstruowania pomiędzy nimi stosunkowo trwałych reguł.

Port jest pod tym względem przeciwieństwem twierdzy. Twierdza zyskuje znaczenie poprzez kontrolę zamknięcia, port zaś przez zdolność bezpiecznego otwarcia. Żadne dojrzałe społeczeństwo nie może całkowicie zrezygnować ani z ochrony, ani z otwartości, jednak historia Singapuru pokazuje szczególną wagę tego drugiego mechanizmu. Zamknięcie zmniejsza liczbę zagrożeń, lecz równocześnie odcina dostęp do cudzej wiedzy, kapitału i doświadczenia.

Port przyjmuje większe ryzyko kontaktu, ale właśnie dzięki niemu może uczestniczyć w szerszych procesach cywilizacyjnych. Morze jest właściwym miejscem finału tej historii, ponieważ uczy zarówno odwagi, jak i pokory. Horyzont nie jest granicą świata, lecz jedynie granicą aktualnego pola widzenia. Poza nim znajduje się dalsza przestrzeń, nieznany port, inny człowiek i wiedza, której jeszcze nie posiadamy. Ta właściwość morza odpowiada logice nauki: ograniczenie obecnego poznania nie świadczy o ograniczeniu rzeczywistości, lecz jest zaproszeniem do dalszego badania.

Historia Singapuru może być czytana jako historia kolejnych prób rozszerzania horyzontu. Dawny pilot przekraczał znany brzeg; kupiec powierzający kapitał dalekiej wyprawie działał poza zakresem własnego wzroku; Raffles wyobrażał sobie funkcję portu, który jeszcze nie istniał w planowanej formie; inżynierowie tworzyli nowe przejścia i doki; Goh Keng Swee, Winsemius i ich współpracownicy projektowali industrializację w miejscu pozbawionym rozbudowanej bazy przemysłowej; Lim Kim San organizował system mieszkaniowy dla miasta przechodzącego gwałtowną transformację; współcześni projektanci Tuas budują infrastrukturę dla przepływów następnych dekad.

## Siła instytucji i współpracy przekracza ograniczenia jednostki

W każdym przypadku wizja oznaczała zdolność budowania teraźniejszości z odpowiedzialnego wyobrażenia przyszłości. Wizjoner różni się od marzyciela tym, że potrafi przełożyć możliwość na instytucję, a ta z kolei różni się od jednostkowego pomysłu możliwością działania po śmierci swojego twórcy. Największą trwałość uzyskują nie idee zamknięte w biografii autora, lecz te, które stają się procedurą, organizacją, standardem, szkołą, systemem prawnym albo infrastrukturą umożliwiającą innym ludziom dalsze rozwijanie pierwotnego zamysłu.

Człowiek może być dumny nie dlatego, że zdołał podporządkować sobie świat, lecz dlatego, że nauczył się rozumieć coraz większą część jego złożoności, przekazywać zdobytą wiedzę innym i budować formy współpracy wykraczające daleko poza długość pojedynczego życia.

Duma dawnego pilota wynikała z kompetencji pozwalającej przeprowadzić statek przez niebezpieczne wody; duma uczciwego kupca – z możliwości dotrzymania zobowiązania wobec człowieka odmiennej religii. Duma inżyniera płynęła z ograniczenia ryzyka, nauczyciela z rozwoju ucznia, urzędnika z wprowadzenia procedury sprawiedliwszej od osobistej uznaniowości, a polityka – jeśli jego dzieło jest trwałe – z pozostawienia instytucji zdolnych funkcjonować bez jego nieustannej obecności. Dojrzała duma zbiorowa jest dzięki temu bliska wdzięczności. Świadome społeczeństwo wie, że jego teraźniejszość została zbudowana na pracy zmarłych, migracji obcych, wiedzy zapożyczonej z innych kultur i wysiłku ludzi, których nazwisk nie zachowały archiwa.

To nie umniejsza własnego osiągnięcia. Przeciwnie – pozwala zrozumieć jego rzeczywistą skalę. Wielkość cywilizacji nie polega na samowystarczalności, lecz na zdolności twórczego dziedziczenia i przekazywania dalej. Tak rozumiana historia Singapuru staje się historią całej ludzkości w mikroskali. Pokazuje, że człowiek pojedynczy jest ograniczony czasem, miejscem, wiedzą i własnym ciałem, ale uczestnicząc w społeczeństwie potrafi korzystać z doświadczenia pokoleń, współpracować z nieznajomymi, utrwalać wiedzę w instytucjach i budować przedsięwzięcia, których końca sam nie zobaczy. Właśnie dlatego wielu ludzi, jeżeli potrafi stworzyć dobre reguły współdziałania, może osiągnąć nieporównywalnie więcej niż nawet wybitna jednostka pozostawiona samej sobie.

Morze pozostaje najtrafniejszą metaforą tej możliwości. Przez tysiąclecia otwierało człowiekowi horyzont podróży, ale równocześnie rozszerzało horyzont poznania, ponieważ za każdym przekroczonym akwenem znajdowała się odmienna kultura, inna technologia i nowa forma organizacji społecznej. Uczyło również granic kontroli: ocean można mierzyć, kartować i przemierzać, lecz nie można usunąć jego ogromu. Człowiek odpowiadał na tę asymetrię nie rezygnacją, lecz wiedzą, statkiem, mapą, prawem, portem i współpracą.

Pointa historii Singapuru nie wymaga efektownego przeciwstawienia człowieka morzu. Ich relacja jest znacznie subtelniejsza.

Morze wyznaczało ograniczenia, ale jednocześnie otwierało przestrzeń możliwości; człowiek odpowiadał na nie wiedzą, pracą i instytucją, odkrywając przy tym, że największe przedsięwzięcia stają się możliwe dopiero wtedy, gdy wysiłek jednostek może zostać skumulowany ponad granicami jednego życia i jednej wspólnoty. Z tej perspektywy człowiek ma prawo do dumy właśnie dlatego, że nauczył się współpracować, a wielu ludzi połączonych wiedzą, odpowiedzialnością i dobrymi

instytucjami rzeczywiście może dokonać niezwykle wiele. Morze pozostaje zaś jednym z najstarszych nauczycieli tej prawdy, ponieważ od stuleci otwiera horyzonty ludzkości równocześnie w trzech wymiarach: jako przestrzeń podróży, jako wyzwanie dla ludzkiego umysłu i jako szkoła współpracy z tymi, którzy przychodzą z innych brzegów.

> Morze pozostaje najsurowszym z nauczycieli: uczy nas, że choć oceanu nie da się podporządkować, można zbudować systemy, które pozwolą nam bezpiecznie go przemierzać. Prawdziwa duma Singapuru nie płynie zatem z iluzji samowystarczalności, lecz z pokory wobec faktu, że jest on wspólnym dziełem milionów nieznajomych i zapożyczonych idei. Ostatecznie horyzont nie jest granicą świata, lecz zaproszeniem do odkrycia, że największe ludzkie osiągnięcia zaczynają się tam, gdzie kończy się ego jednostki, a zaczyna rzetelna architektura współpracy.

## Inspiracje

**[1]** 

**"Shipwrecks"** Kwa Chong Guan

*2023 | ISEAS – Yusof Ishak Institute | ISBN: 9789815104479*

**Kwa Chong Guan** (ur. 1946) jest wybitnym singapurskim historykiem i starszym pracownikiem naukowym w Szkole Studiów Międzynarodowych im. S. Rajaratnama (RSIS) na Uniwersytecie Technologicznym Nanyang. Jest powszechnie uznawany za znaczący wkład w sektor dziedzictwa kulturowego i archiwaliów Singapuru, odgrywając kluczową rolę w reorganizacji Muzeum Narodowego i Archiwów Narodowych Singapuru. Jego praca naukowa koncentruje się na powiązaniach historii, studiów nad bezpieczeństwem i stosunków międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem historii morskiej Azji Południowo-Wschodniej i przedkolonialnej przeszłości Singapuru. Kwa jest autorem i redaktorem licznych prac naukowych, w tym studiów nad 700-letnią historią Singapuru i archeologią morską. Jest również adiunktem na Uniwersytecie Narodowym Singapuru i pełni różne funkcje doradcze w narodowych instytucjach dziedzictwa kulturowego.

***Kwa Chong Guan*** *(born 1946) is a prominent Singaporean historian and senior fellow at the S. Rajaratnam School of International Studies (RSIS) at Nanyang Technological University. He is widely recognized for his significant contributions to Singapore's heritage and archival sectors, having played a key role in the reorganization of the National Museum and the National Archives of Singapore. His academic work focuses on the intersections of history, security studies, and international relations, with a particular emphasis on the maritime history of Southeast Asia and Singapore's pre-colonial past. Kwa has authored and edited numerous scholarly works, including studies on Singapore's 700-year history and maritime archaeology. He also serves as an adjunct associate professor at the National University of Singapore and holds various advisory roles in national heritage institutions.*

*S. Rajaratnam School of International Studies (RSIS), Nanyang Technological University*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

## Książki autora i dzieła przywołane w tekście:




**[1] "1819 & Before"**

Kwa Chong Guan

2021 | ISEAS-Yusof Ishak Institute | ISBN: 9789814951425




**[2] "Seven Hundred Years"**

Kwa Chong Guan, Tan Tai Yong

2019 | Marshall Cavendish International (Asia) Pte Limited | ISBN: 9789814828109



**[3] "Great Peranakans"**

Kwa Chong Guan

2015 | ISBN: 9789810948658

**[4] "Some Dogmas in the Writing of South-East Asian History"**

Kwa Chong Guan

1968

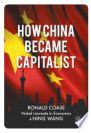



**[5] "Natural History Drawings of Malaya Peninsula 1803-1818"**

John Bastin, Kwa Chong Guan

2010 | Les Editions du Pacifique | ISBN: 9789814217699

## Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:




**[6] "How China Became Capitalist"**

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370




**[7] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"**

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

**[8] "Fī ẓill al-ʻunf : al-siyāsah wa-al-iqtiṣād wa-mushkilāt al-tanmiyah"**

Douglass North



**[9] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"**

Oliver Williamson

[10] **"Sir Stamford Raffles's 'Account of the Founding of Singapore'"**

Thomas Stamford Raffles

2004




[11] **"The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society"**

Manuel Castells

Oxford University Press | ISBN: 9780199255771

[12] **"El impacto de las nuevas tecnologías en la economía internacional, implicaciones para la economía española, informe de investigación realizado por Manuel Castells"**

Manuel Castells

ISBN: 9788450594560




[13] **"Osudná domýšlivost: omyly socialismu"**

Friedrich Hayek

Institut liberálních studií | ISBN: 9788086389714



[14] **"A free-market monetary system"**

Friedrich Hayek

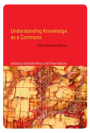
Ludwig von Mises Institute | ISBN: 9781610164450




[15] **"Rules, Games, and Common-pool Resources"**

Elinor Ostrom

University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462



[16] **"Understanding Knowledge as a Commons"**

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262516037




[17] **"The New Climate War"**

Michael Mann

Hachette UK | ISBN: 9781541758223



[18] **"The Wealth of Nations"**

Adam Smith

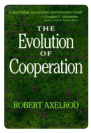
2010 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780857080776



[19] **"The Theory of Moral Sentiments"**

Adam Smith

BoD – Books on Demand | ISBN: 9783368934194



**[20] "The Evolution of Cooperation"**

Robert Axelrod

Basic Books (AZ) | ISBN: 9780465021215



**[21] "Conflict of Interest: A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics"**

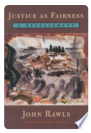
Robert Axelrod



**[22] "The Complexity of Cooperation"**

Robert Axelrod

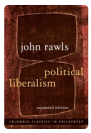
Princeton University Press | ISBN: 9780691015675



**[23] "Justice as Fairness"**

John Rawls

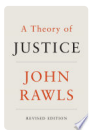
Harvard University Press | ISBN: 9780674244290



**[24] "Political Liberalism"**

John Rawls

Columbia University Press | ISBN: 9780231130882



**[25] "A Theory of Justice"**

John Rawls

Harvard University Press | ISBN: 9780674042582



**[26] "The Past as Future"**

Jürgen Habermas

U of Nebraska Press | ISBN: 9780803272668



**[27] "Protestbewegung und Hochschulreform"**

Jürgen Habermas



**[28] "Beobachtungen der Moderne"**

Niklas Luhmann

Springer-Verlag | ISBN: 9783322936172



**[29] "Das Erziehungssystem der Gesellschaft"**

Niklas Luhmann

ISBN: 9783518291931



[30] **"Das Recht der Gesellschaft"**

Niklas Luhmann

ISBN: 9783518287835

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Problem of Social Cost"**

Ronald H. Coase

1960 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1002/9780470752135.ch1

Źródło

[2] **"The Institutional Structure of Production"**

Ronald H. Coase

2008 | DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_3

Źródło

[3] **"Institutions and Economic Performance"**

Douglass North

1993 | Economics as Social Theory | DOI: 10.4324/9780203392805.ch10

Źródło

[4] **"A Conversation with Douglass North"**

D. North, G. Brown, D. Lueck

2015 | DOI: 10.1146/annurev-resource-100814-125040

Źródło

[5] **"Institutions and Economics"**

D. North

2017 | DOI: 10.1002/9781405164535.ch57

Źródło

[6] **"The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"**

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[7] **"Ronald Harry Coase: institutional economist and institution builder"**

OLIVER E. WILLIAMSON

2014 | Journal of Institutional Economics | DOI: 10.1017/s1744137414000174

Źródło

[8] **"XVII. Descriptive Catalogue of a Zoological Collection, made on account of the Honourable East India Company, in the Island of Sumatra and its Vicinity, under the Direction of Sir Thomas Stamford Raffles, Lieutenant-Governor of Fort Marlborough; with addi"**

Thomas Stamford Raffles

1821 | Transactions of the Linnean Society of London | DOI: 10.1111/j.1095-8339.1821.tb00064.x

Źródło

[9] **"The Mission to Siam, and Hué, the Capital of Cochin China, in the Years 1821-2: From the Journal of the Late George Finlayson, With a Memoir of the Author"**

Thomas Stamford Raffles Sir, Thomas Stamford Raffles, George Finlayson

2006 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[10] **"The effect of three teaching methods on achievement and motivational and outcomes in a how-to-study course."**

John D. Krumboltz, William W. Farquhar

1957 | The Psychological Monographs | DOI: 10.1037/h0093773

Źródło

[11] **"Reliability and validity of the n-achievement test."**

John D. Krumboltz, William W. Farquhar

1957 | Journal of Consulting Psychology | DOI: 10.1037/h0045294

Źródło

[12] **"The Validity and Reliability of the Human Trait Inventory Designed to Measure Under- and Over-Achievement"**

Ronald G. Taylor, William W. Farquhar

1966 | The Journal of Educational Research | DOI: 10.1080/00220671.1966.10883346

Źródło

**[13] "Changes in network composition among older people living in inner London and Essex"**

Ann Bowling, Morag Farquhar, Emily Grundy

1995 | Health & Place | DOI: 10.1016/1353-8292(95)00021-d

Źródło

## Artykuły naukowe autora:

**[14] "Seven Hundred Years: A History of Singapore"**

Peter Borschberg, Derek Heng, Tai Yong Tan, Chong Guan Kwa

2019 | National University of Singapore

Źródło

**[15] "Our Place in Time: Exploring Heritage and Memory in Singapore"**

Kian Woon Kwok, Chong Guan Kwa, Lily Kong, Brenda S. A. Yeoh

1999 | Singapore Management University Institutional Knowledge (InK) (Singapore Management University)

Źródło

**[16] "Early Southeast Asia viewed from India : an anthology of articles from the journal of the greater India society"**

Chong Guan Kwa

2013

Źródło

**[17] "S. Rajaratnam on Singapore - From Ideas to Reality"**

Chong Guan Kwa, S. Rajaratnam

2006 | World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. and Institute of Defence and Strategic Studies eBooks | DOI: 10.1142/9789812772404

Źródło

**[18] "A General History of the Chinese in Singapore"**

Chong Guan Kwa, Bak Lim Kua

2018 | WORLD SCIENTIFIC eBooks | DOI: 10.1142/11195

Źródło

**[19] "The keystone of world order"**

Chong Guan Kwa, See Seng Tan

2001 | The Washington Quarterly | DOI: 10.1162/01636600152102241

Źródło

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: ead11be6-3a2e-417a-bad7-1a1c9fe77102