Demokratyczna infrastruktura sprawczości: związek samozatrudnionych w świetle myśli Eddiego Glaude'a Jr.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje koncepcję związku samozatrudnionych nie jako aparatu reprezentacji, lecz jako demokratyczną infrastrukturę sprawczości. Autor przeciwstawia model profesjonalnego delegowania zadań modelowi wzmacniania autonomii jednostki. Wykorzystując myśli Glaude'a, Bakera i Ostrom, artykuł wskazuje, jak unikać pułapki oligarchizacji poprzez tworzenie mikro publiczności i redukcję asymetrii poznawczej. Kluczowym celem jest budowa organizacji, w której ekspercka wiedza nie służy do dominacji nad członkami, lecz staje się wspólnym zasobem. Podejście to promuje „samozałganie organizacyjne” i odpowiedzialność, gdzie profesjonalne kompetencje prawników czy negocjatorów są osadzone w szerokim obiegu wiedzy, umożliwiając realny wpływ samozatrudnionych na ich sytuację ekonomiczną bez utraty indywidualnej niezależności.

The text analyzes the concept of a freelancers' association not as a representative apparatus, but as a democratic infrastructure for agency. The author contrasts the model of professional delegation with a model of enhancing individual autonomy. Drawing on the ideas of Glaude, Baker, and Ostrom, the article indicates how to avoid the trap of oligarchization by creating micro-publics and reducing cognitive asymmetry. The key objective is to build an organization in which expert knowledge does not serve to dominate members but becomes a common resource. This approach promotes "organizational self-reliance" and responsibility, where the professional competencies of lawyers or negotiators are embedded within a broad circulation of knowledge, enabling freelancers to have a real impact on their economic situation without losing their individual independence.

Artykuł stawia tezę, że związek samozatrudnionych nie powinien być projektowany jako tradycyjny aparat reprezentacji, który zastępuje aktywność członków profesjonalną kuratelą, lecz jako demokratyczna infrastruktura sprawczości. Autor argumentuje, że w warunkach asymetrii negocjacyjnej osób B2B, organizacja ma za zadanie nie tyle dostarczać gotowych rozwiązań, co tworzyć systemy agregacji rozproszonej wiedzy i budować 'gęstość sprawczości'. Poprzez koncepcję mikropubliczności oraz przeciwdziałanie strukturalnej oligarchizacji, związek staje się narzędziem wzmacniania autonomii jednostki i jej samozaufania (self-trust), zgodnie z ideami Eddiego Glaude'a Jr. Kluczowym wyzwaniem jest tu uniknięcie pułapki 'entropii demokratycznej', gdzie profesjonalizacja centrum prowadzi do pasywizacji członków. W tym ujęciu sukces organizacji nie mierzy się liczbą podpisanych układów zbiorowych, lecz stopniem, w jakim członkowie przestają oczekiwać politycznego wybawcy i zaczynają przejmować odpowiedzialność za kształtowanie własnych warunków pracy.

SŁOWA KLUCZOWE

demokratyczna infrastruktura sprawczości | związek samozatrudnionych | mikropubliczności | ryzyko oligarchizacji | asymetria poznawcza | policentryczność | gęstość sprawczości | antagonistyczna współpraca | pętla informacji zwrotnej | legitymizacja kompetencyjna | voice vs exit | sieciowy lokalizm demokratyczny | demokratyczny perfekcjonizm | przepuszczalność elit organizacyjnych

Związek jako infrastruktura sprawczości zamiast aparatu reprezentacji

Demokratyczna infrastruktura sprawczości: związek samozatrudnionych pomiędzy mikropublicznością, reprezentacją a ryzykiem oligarchizacji

Ekonomicznie zależne samozatrudnienie można opisać jako stan, w którym formalnej indywidualizacji kontraktu nie towarzyszy realna zdolność negocjacyjna jednostki. Zasadniczym problemem przestaje być jednak samo stwierdzenie asymetrii; nauki społeczne od dawna wiedzą, że dysproporcja zasobów, informacji i możliwości wyjścia jest immanentną cechą większości

stosunków gospodarczych. Bardziej interesujące pytanie brzmi: w jaki sposób osoby pozostające formalnie odrębnymi podmiotami mogą wytworzyć trwałą zdolność wspólnego działania, nie tracąc przy tym indywidualnej autonomii i nie tworząc nad sobą aparatu, który z czasem zacznie przemawiać w ich imieniu.

Problem związku samozatrudnionych jest zatem znacznie szerszy niż kwestia organizacji zawodowej. Dotyczy projektowania instytucji pośredniej między jednostką a wielkimi strukturami gospodarki – takiej, która ma wzmacniać możliwość działania człowieka, a nie zastępować ją własną aktywnością. W tym miejscu najbardziej produktywne staje się zestawienie myśli Glaude'a, Elli Baker, Sheldona Wolina, Elinor Ostrom, Alberta Hirschmana oraz krytyki oligarchizacji Roberta Michelsa. Nie tworzą oni wspólnej szkoły i nie należy ich sztucznie przedstawiać jako autorów jednej teorii; każdy z nich odpowiada na inny problem.

Wolin pyta o pojawianie się demokratycznej sprawczości poza skonsolidowanymi centrami władzy. Baker wskazuje praktykę organizowania ludzi w sposób, który pozwala im odkrywać własne zdolności polityczne. Hirschman dostarcza kategorii voice jako alternatywy wobec kosztownego exit. Ostrom bada warunki trwałej samoorganizacji i instytucji policentrycznych, natomiast Michels przypomina, że każda rozwijająca się organizacja ryzykuje reprodukcję własnej elity. Glaude pozwala połączyć te wątki poprzez centralne pytanie o samozaufanie, odpowiedzialność i odrzucenie oczekiwania na politycznego wybawcę. Książka Glaude'a sama prowadzi ku takiej syntezie, opisując mikropubliczności, sieciowy lokalizm demokratyczny, politics of tending oraz krytykę kuratelnej reprezentacji, która zastępuje aktywność reprezentowanych.

Punktem wyjścia powinno być rozróżnienie pomiędzy organizacją jako reprezentantem a organizacją jako infrastrukturą sprawczości. W pierwszym modelu członek zgłasza problem, przekazuje go zawodowemu aparatowi i oczekuje rezultatu. Relacja ta przypomina rynek usług profesjonalnych: ekspert dysponuje kompetencją, klient płaci składkę, organizacja podejmuje działania. Model ten może być niezwykle skuteczny – specjalistyczny spór prawny, postępowanie administracyjne czy negocjacje wymagające skomplikowanej wiedzy często rzeczywiście powinny być prowadzone przez profesjonalistów.

Trudność pojawia się jednak wtedy, gdy taki sposób działania obejmuje całość relacji między członkiem a organizacją. Człowiek może wówczas uzyskiwać ochronę, pozostając jednocześnie tak samo zależnym poznawczo i organizacyjnie jak wcześniej: nie zna mechanizmu rozwiązania własnego problemu, nie uczestniczy w określaniu priorytetów i nie zwiększa swojej przyszłej zdolności do działania. Organizacja jako demokratyczna infrastruktura sprawczości realizuje tę samą funkcję ochronną w inny sposób. Nie rezygnuje z prawnika, negocjatora czy analityka, lecz umieszcza ich kompetencje wewnątrz szerszego obiegu wiedzy. Problem zgłoszony przez jedną

osobę jest weryfikowany pod kątem występowania u innych, a indywidualne doświadczenia są agregowane.

Ekspert tłumaczy mechanizm prawny i jego ograniczenia, podczas gdy członkowie uczestniczą w ustalaniu pożądanego rezultatu. Negocjator otrzymuje mandat, lecz wynik negocjacji powraca do grupy. Wiedza wytworzona w jednym sporze staje się zasobem wykorzystywanym w kolejnych przypadkach. Członek nie musi stawać się prawnikiem, lecz powinien rozumieć wystarczająco dużo, by móc ocenić sposób reprezentowania jego interesu. Taki model pozwala wyprowadzić z Glaude'owskiego self-trust konsekwencję organizacyjną. Samozaufanie nie jest bowiem psychologicznym przekonaniem o własnej nieomylności, lecz gotowością do używania własnej inteligencji zamiast permanentnego delegowania sądu na zewnętrzny autorytet. Glaude wiąże Bakerowską praktykę właśnie z przejęciem odpowiedzialności przez zwykłych ludzi i odrzuceniem oczekiwania na politycznych "mesjaszy". W związku zawodowym odpowiada temu zasada, według której profesjonalna kompetencja powinna zmniejszać asymetrię wiedzy, a nie służyć jako uzasadnienie trwałej przewagi aparatu nad członkami.

Mikropubliczności jako fundament epistemicznej i organizacyjnej sprawczości

Najmniejszą komórką takiej infrastruktury nie musi być formalny organ związku. Może nią być mikropubliczność – względnie niewielka przestrzeń, w której osoby doświadczające podobnych problemów porównują swoje przypadki, wypracowują wspólny język i próbują rozpoznać mechanizm zjawiska. Pojęcie to dobrze koresponduje z książką Glaude'a, w której mikropubliczności wiązane są z "sieciowym lokalizmem demokratycznym": lokalnym zakorzenieniem przy jednoczesnym połączeniu różnych punktów działania w szerszą sieć. W kontekście samozatrudnienia lokalność nie musi oznaczać geografii. Mikropublicznością może być grupa kierowców korzystających z jednej platformy, programiści z określonej branży, tłumacze zależni od podobnych pośredników czy freelancerzy pracujący w tym samym modelu kontraktowym. Z perspektywy socjologii organizacji znaczenie mikropubliczności wynika z jednoczesnej redukcji kilku kosztów: obniża ona koszt odnalezienia osób o podobnych doświadczeniach, koszt pozyskiwania informacji oraz próg pierwszego wejścia w działanie zbiorowe.

Zmienia się również interpretacja doświadczenia. Człowiek może postrzegać swoją słabą pozycję negocjacyjną jako rezultat osobistego błędu, dopóki nie odkryje, że niemal identyczne problemy dotyczą setek innych wykonawców. Wtedy prywatna trudność nie staje się automatycznie

problemem strukturalnym, lecz hipotezą wymagającą sprawdzenia. Demokratyczna organizacja powinna właśnie na tym etapie chronić się przed zbyt szybką mobilizacyjną pewnością: podobieństwo skarg musi zostać poddane analizie danych, kontraktów i warunków rynkowych. Mikropubliczność pełni zatem równocześnie funkcję integracyjną i epistemiczną. Pierwsza pozwala ludziom rozpoznać wspólnotę interesu; druga chroni tę wspólnotę przed opieraniem strategii wyłącznie na emocjonalnym podobieństwie przeżyć. Jest to miejsce Deweyowskiego inquiry wewnątrz organizacji związkowej.

Jeżeli kilkadziesiąt osób twierdzi, że jednostronnie obniżono im efektywne wynagrodzenie, zadaniem organizacji nie jest jedynie stworzenie mocnego komunikatu. Należy ustalić, jak zmienił się algorytm wynagradzania, jakie grupy zostały dotknięte zmianą, czy istnieją różnice regionalne, jak wygląda nominalna i realna stawka po uwzględnieniu kosztów oraz jakie instrumenty prawne lub negocjacyjne są dostępne. Protest jest wtedy rezultatem procesu poznawczego, a nie jego substytutem. Ten mechanizm zmienia także funkcję lidera lokalnego – przestaje on być miniaturową wersją przewodniczącego centrali.

Powinien raczej pełnić rolę węzła komunikacyjnego: identyfikować ludzi, słuchać doświadczeń, przekazywać informacje, organizować spotkania, rozpoznawać potencjalnych następców i łączyć problem lokalny z zasobami szerszej organizacji. Model ten jest bliski Bakerowskiej idei lidera, którego sukcesem jest pojawianie się kolejnych liderów. Jeśli po kilku latach oddział nadal nie potrafi funkcjonować bez jednej osoby, skuteczność tej osoby należy oceniać ambiwalentnie. Mogła ona być sprawna operacyjnie, a jednocześnie nie zbudować trwałej zdolności organizacyjnej. Z tej perspektywy sukcesja staje się miernikiem jakości przywództwa. Organizacje zwykle myślą o niej dopiero w momencie odejścia lidera; model demokratyczny powinien traktować ją jako permanentną funkcję przywódczą. Każda osoba posiadająca istotną wiedzę powinna stopniowo zwiększać liczbę ludzi zdolnych do przejęcia przynajmniej części jej funkcji. Nie oznacza to częstej wymiany kompetentnych osób dla samej zasady rotacji – mechaniczna rotacja może prowadzić do utraty wiedzy i obniżenia jakości zarządzania. Chodzi raczej o likwidowanie organizacyjnych monopoli kompetencyjnych. Lider może pozostawać na stanowisku długo, ale organizacja nie powinna być bezradna w razie jego nagłego odejścia. W tym miejscu ujawnia się znaczenie Michelsowskiej diagnozy oligarchizacji.

W każdej rosnącej organizacji centrum gromadzi przewagę wynikającą nie tylko z formalnego stanowiska, lecz z codziennego dostępu do informacji, kontaktów i czasu. Członek zajęty własną pracą może uczestniczyć w życiu związku kilka godzin miesięcznie; zawodowy działacz zajmuje się nim każdego dnia.

Strukturalne przeciwdziałanie asymetrii poznawczej i oligarchizacji

Nawet przy najlepszych intencjach powstaje asymetria poznawcza. Z czasem aparat dowiaduje się, jakie działania są proceduralnie możliwe; zna partnerów negocjacyjnych, dysponuje archiwami i siecią kontaktów oraz rozumie prawo. Członkowie zaczynają więc racjonalnie polegać na aparacie coraz mocniej, co z kolei może prowadzić do tego, że aparat uzna tę zależność za dowód własnej niezbędności.

Nie jest to przede wszystkim problem moralnej degradacji działaczy, lecz kwestia strukturalna. Odpowiedź zatem również musi być strukturalna. Demokratyczna organizacja wymaga przepływu dokumentów, protokołów, argumentów i danych w taki sposób, aby pamięć instytucjonalna nie stała się prywatnym zasobem kilku osób. Potrzebuje procedur konsultacyjnych przed negocjacjami oraz sprawozdawczych po nich, a także realnej możliwości kwestionowania rekomendacji ekspertów. Niezbędne jest tu wyraźne rozróżnienie pomiędzy wiedzą ekspercką a mandatem politycznym. Prawnik może stwierdzić, że określone rozwiązanie jest ryzykowne lub trudne do wdrożenia, lecz nie powinien z tego automatycznie wyprowadzać wniosku, że członkowie nie mogą uznać go za cel wymagający zmiany prawa.

Rozróżnienie to można określić jako zasadę podwójnej legitymizacji. Organizacja potrzebuje bowiem legitymizacji kompetencyjnej oraz demokratycznej. Pierwsza odpowiada na pytanie, czy osoby podejmujące działania posiadają niezbędną wiedzę; druga – czy mają mandat tych, których interesy reprezentują. Sama kompetencja nie daje prawa do definiowania cudzych celów, tak jak sam mandat nie tworzy wiedzy potrzebnej do skutecznego działania. Konflikt między tymi dwoma źródłami legitymizacji jest nieunikniony i właśnie dlatego powinien zostać instytucjonalnie uporządkowany, a nie udawany. W tym punkcie przydatna staje się ponownie Ostromowska intuicja policentryczności.

Złożona organizacja nie musi wybierać między pełną decentralizacją a centralizacją. Decyzje mogą być lokowane na poziomie odpowiadającym skali problemu: spór grupy wykonawców z kontrahentem może być prowadzony lokalnie, podczas gdy analiza ustawowa, fundusz prawny czy relacje z administracją publiczną wymagają zasobów ogólnokrajowych. Ogólnopolska organizacja może zatem zapewniać ekspertyzę i zdolność reprezentacyjną, nie odbierając jednostkom terenowym kontroli nad sprawami, które ich bezpośrednio dotyczą. Policentryczność nie jest brakiem centrum, lecz istnieniem kilku częściowo autonomicznych centrów połączonych wspólnymi regułami.

Polski system prawny stwarza dla takiej organizacji wyraźniejszą przestrzeń niż jeszcze kilka lat temu. Obowiązujący w 2026 roku tekst ustawy o związkach zawodowych zachowuje szeroką kategorię osoby wykonującej pracę zarobkową i możliwość zrzeszania się osób świadczących pracę za wynagrodzeniem także poza stosunkiem pracy, o ile spełniają one ustawowe warunki. Ustawa o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych z 5 listopada 2025 roku tworzy natomiast nowy instytucjonalny kontekst dla rokowań zbiorowych oraz Krajową Ewidencję Układów Zbiorowych Pracy; ustawa ta jest obowiązującym elementem systemu prawa. Nie oznacza to, że prawo automatycznie wytwarza skuteczny dialog zbiorowy osób samozatrudnionych, lecz dostarcza infrastruktury, którą organizacje mogą wypełniać praktyką.

Układ zbiorowy można zatem potraktować jako szczególny rodzaj pamięci zbiorowego voice. Negocjacje są wydarzeniem czasowym; układ zamienia ich wynik w względnie trwałą regułę. Jest to kluczowe, gdyż organizacja nie może prowadzić każdej sprawy od początku dla każdego członka z osobna. Jeśli problem ma charakter powtarzalny, racjonalnym rezultatem działania zbiorowego jest przejście od indywidualnej interwencji do reguły obejmującej szerszą grupę ludzi. Instytucjonalizacja nie jest więc sama w sobie wrogiem Wolinowskiej ulotnej demokracji – może być sposobem przechowywania części jej osiągnięć.

Paradoks polega na tym, że każde takie zwycięstwo niesie potencjalne źródło przyszłej pasywizacji. Jeżeli członkowie uznają, że raz wynegocjowane reguły rozwiązały problem na stałe, organizacja może przejść od żywego procesu uczestnictwa ku administracji odziedziczonym kompromisem. To właśnie Wolinowska przestroga przed utożsamieniem demokracji z jej instytucjonalnym produktem: układ zbiorowy jest skutkiem działania demokratycznego, ale sam dokument nie jest demokracją.

Cykl informacji zwrotnej jako system agregacji wiedzy rozproszonej

System ten wymaga stałej obserwacji skutków, egzekwowania ustaleń, renegocjacji oraz otwartości na problemy, których poprzednia generacja negocjatorów nie mogła przewidzieć. Stąd kluczowe znaczenie pętli informacji zwrotnej. Demokratyczna infrastruktura sprawczości nie może opierać się na strukturze liniowej: problem → centrala → negocjacja → rozwiązanie. Powinna mieć charakter cykliczny. Doświadczenie generuje problem, który zostaje zbadany; grupa formułuje interes, a reprezentant otrzymuje mandat. Następnie dochodzi do negocjacji lub interwencji, rezultat jest wdrażany, a uczestnicy doświadczają jego skutków. Nowe dane wracają do organizacji, co pozwala utrzymać regułę, skorygować ją lub zakwestionować. Jest to bezpośrednio

pragmatyczna architektura instytucjonalna: rozwiązania traktowane są tu jako hipotezy weryfikowane w praktyce. Taki układ przypomina system uczący się bardziej niż aparat wydający decyzje. Wiedza nie płynie wyłącznie od ekspertów do członków. To członkowie dostarczają danych o praktycznym funkcjonowaniu zasad; centrum porządkuje informacje i łączy przypadki; eksperci przekładają doświadczenia na język prawa i ekonomii, a negocjatorzy testują możliwości instytucjonalne. Ostatecznie rezultaty wracają do uczestników.

Każdy poziom posiada wiedzę niedostępną dla pozostałych. Demokracja organizacyjna staje się zatem metodą agregacji wiedzy rozproszonej. Konstrukcja ta wykazuje interesujące powinowactwo z Hayekowskim problemem wiedzy, choć prowadzi do odmiennych konsekwencji normatywnych. Hayek dowodził, że wiedza niezbędna do koordynacji gospodarki jest rozproszona między uczestników i nie może zostać w całości zgromadzona przez centralnego planistę. Związek demokratyczny można potraktować jako odpowiedź na analogiczny problem wewnątrz reprezentacji: centrala również nie dysponuje pełną wiedzą o warunkach pracy ludzi rozsianych pomiędzy różne branże, platformy i modele kontraktowe. Potrzebuje zatem mechanizmu, który pozwoli lokalnej wiedzy docierać do ośrodków decyzyjnych. Różnica polega na tym, że nie zakładamy, iż sam mechanizm cenowy wystarczy do przekazania informacji o interesach związanych z godnością, bezpieczeństwem, przewidywalnością czy kontrolą nad pracą. W tym miejscu należy przywołać publiczną deklarację WBREW. Związek przedstawia się jako organizacja samozatrudnionych, która reprezentuje członków, podejmuje działania prawne, lobbuje, bada własne środowisko i deklaruje pomoc w organizowaniu się „zadaniowo lub w proteście".

Z perspektywy naukowej są to jednak dane o deklarowanym modelu działania, a nie dowód faktycznej demokratyczności praktyk. Właśnie dlatego WBREW stanowi interesujący przypadek badawczy: można pytać, czy organizacja rzeczywiście rozwija mikropubliczności, jak powstaje mandat do reprezentacji, w jaki sposób wiedza członków jest przetwarzana na konkretne stanowiska, jakie są mechanizmy kontroli działaczy i czy lokalne grupy zachowują autonomię wobec centrum. Odpowiedzi na te pytania wymagałyby osobnego badania empirycznego – analizy statutu, praktyki, wywiadów z członkami, obserwacji procesów decyzyjnych oraz danych dotyczących uczestnictwa. Takie podejście chroni tekst przed potraktowaniem WBREW jako przykładu potwierdzającego z góry założoną teorię. Organizacja może realizować część modelu Bakerowskiego, a w innych obszarach od niego odchodzić.

Przeciwdziałanie entropii poprzez obniżanie kosztów uczestnictwa

Organizacja może skutecznie bronić samozatrudnionych, pozostając jednocześnie silnie scentralizowaną; może posiadać demokratyczny statut przy słabej frekwencji lub deklarować oddolność, opierając komunikację publiczną na zaledwie kilku widocznych osobach. Te napięcia nie są zarzutem wymierzonym w konkretną strukturę, lecz przewidywalną właściwością niemal każdej instytucji, która próbuje łączyć skuteczność działania z partycypacją. Właśnie dlatego niezbędna jest kategoria entropii demokratycznej organizacji. Można nią określić naturalną tendencję rozwijającej się struktury do przesuwania kompetencji, wiedzy i inicjatywy ku centrum.

Im większa organizacja, tym silniejsza potrzeba standaryzacji. Im więcej sporów, tym bardziej racjonalne wydaje się zatrudnianie ekspertów. W miarę jak profesjonalizuje się przedstawicielstwo, aktywność przeciętnego członka staje się mniej konieczna. Każdy z tych kroków może być lokalnie uzasadniony, jednak ich suma prowadzi do stopniowego oddzielenia aparatu od społeczności. Mechanizmy demokratyczne nie powinny być zatem traktowane jako uroczyste zabezpieczenia statutowe, lecz jako system przeciwdziałający entropii. Samo istnienie wyborów władz nie wystarczy. Jeśli tylko niewielka część członków dysponuje informacjami niezbędnymi do oceny kandydatów, wybór może być formalnie demokratyczny i poznawczo ubogi. Prawo zgłaszania uchwał pozostaje martwe, gdy procedura jest zbyt skomplikowana dla przeciętnego członka. Publikowanie dokumentów nie ma sensu, jeśli ich język uniemożliwia zrozumienie decyzji. Demokratyczność wymaga zatem projektowania realnego kosztu uczestnictwa.

Jest to szczególnie istotne w przypadku związku samozatrudnionych, których członkowie bywają w gorszej sytuacji czasowej niż pracownicy tradycyjnych związków zakładowych. Nie spotykają się oni codziennie w jednym miejscu pracy, działają w różnych branżach i regionach, konkurują o zlecenia, a czas poświęcony organizacji oznacza bezpośrednią utratę dochodu. Model partycypacji stworzony dla wielkiego zakładu przemysłowego nie musi więc odpowiadać potrzebom rozproszonego sektora B2B. Konieczne stają się rozwiązania niskokosztowe komunikacyjnie: asynchroniczne konsultacje, struktury branżowe, lokalni organizatorzy oraz cyfrowe procedury podejmowania części decyzji. Technologia może obniżyć koszty uczestnictwa, ale nie rozwiązuje politycznego problemu reprezentacji. Głosowanie elektroniczne zwiększa liczbę oddanych głosów, lecz samo w sobie nie kreuje deliberacji ani wiedzy. Członek może kliknąć „za” lub „przeciw” bez zrozumienia sedna problemu, podobnie jak podczas plebiscytu offline. Demokracja cyfrowa zyskuje wartość dopiero wtedy, gdy zostaje osadzona między etapem informacji a dyskusją i możliwością formułowania

alternatyw. W przeciwnym razie technologia zwiększa jedynie przepustowość głosowania, niekoniecznie jakość zbiorowego rozumu.

Dotyczy to również systemów opartych na blockchainie, tokenizacji głosu czy innych narzędziach zapewniających audytowalność procedury. Mogą one rozwiązać problemy niezmienności rejestru, autoryzacji czy transparentnego liczenia, ale nie odpowiedzą na pytanie, czy uczestnicy mieli równy dostęp do informacji, czy agenda była otwarta, czy deliberacja była wolna od dominacji i czy jeden podmiot nie kontrolował nieformalnie sposobu sformułowania decyzji. Technologia może zagwarantować, że głosy policzono zgodnie z regułą; nie może jednak zagwarantować demokratycznej jakości samej reguły.

Demokratyczna infrastruktura jako system zarządzania wiedzą i mandatem

Z tego powodu najważniejszym zasobem oddolnej organizacji pozostaje nie platforma technologiczna, lecz zdolność organizowania rozmowy. Glaude'owska krytyka proroka jako conversation stopper zyskuje tutaj bardzo praktyczny wymiar. W strukturach organizacji może pojawić się osoba, której wiedza, historia sukcesów lub pozycja sprawiają, że jej wypowiedź kończy spór. Nie musi ona stosować formalnego przymusu; wystarczy kulturowe przekonanie, że "on wie najlepiej". Demokratyczna infrastruktura powinna zatem chronić przestrzeń, w której autorytet eksperta jest respektowany, lecz nie sakralizowany.

Najtrudniejszym testem będzie zawsze sytuacja kryzysowa. W czasie strajku, gwałtownej zmiany regulacyjnej, sporu sądowego czy krótkiego okna negocjacyjnego organizacja nie może przeprowadzać pełnej deliberacji przed każdą decyzją. Skuteczność wymaga delegacji i szybkości. To właśnie w takich chwilach ujawnia się jakość wcześniejszej konstrukcji mandatu. Jeżeli członkowie zawczasu określili cele, granice kompromisu i zakres swobody negocjatora, szybkie działanie przedstawiciela nie jest zaprzeczeniem demokracji, lecz wykonaniem demokratycznie określonej funkcji. Problemem byłoby dopiero wykorzystanie pilności jako trwałego uzasadnienia autonomizacji centrum.

Można zatem rozróżnić centralizację funkcjonalną od centralizacji konstytutywnej. Pierwsza oznacza czasowe skupienie decyzji tam, gdzie wymaga tego skuteczność; druga prowadzi do trwałego przekonania, że centrum z natury posiada lepsze prawo interpretowania interesu wspólnoty. Organizacja demokratyczna potrzebuje pierwszej i powinna opierać się drugiej. Podobne rozróżnienie dotyczy hierarchii: hierarchia wykonawcza może być użyteczna, o ile jej

kompetencje pozostają pochodne wobec mandatu i podlegają okresowej kontroli. Z tej perspektywy demokratyczna infrastruktura sprawczości składa się z nieustannego ruchu pomiędzy głosem a delegacją.

Członkowie nie mogą wspólnie zarządzać każdym telefonem do prawnika czy każdym zdaniem pisma negocjacyjnego, ale mogą współdecydować o kryteriach, według których te działania są podejmowane. Istota demokracji organizacyjnej nie polega na maksymalizacji liczby decyzji podejmowanych przez wszystkich, lecz na utrzymaniu kontroli wspólnoty nad rozstrzygnięciami określającymi jej zasadniczy kierunek. W tym punkcie lepiej widać znaczenie związku zawodowego jako instytucji pośredniej pomiędzy jednostką a systemem. Alexis de Tocqueville dostrzegał w stowarzyszeniach szkołę demokracji; współczesne badania kapitału społecznego wskazują, że uczestnictwo organizacyjne może tworzyć normy wzajemności i kompetencje współdziałania, choć proces ten nie zachodzi automatycznie.

Związek samozatrudnionych może pełnić podobną funkcję zwłaszcza dlatego, że jego członkowie z definicji funkcjonują poza wspólną organizacją pracy. Tam, gdzie zakład pracy zapewnia pracownikom fizyczne sąsiedztwo i powtarzalny kontakt, samozatrudnionych trzeba najpierw społecznie odnaleźć. Organizacja tworzy więc coś, czego rynek nie wytwarza samoczynnie: miejsce porównywania doświadczeń przez ludzi znajdujących się po podobnej stronie transakcji. Cena przekazuje informację o warunkach wymiany, ale nie mówi jednostce, ilu podobnych wykonawców otrzymało tę samą propozycję, jakie są ich doświadczenia, czego próbowali negocjować i dlaczego im się to nie udało.

Związek może przekształcić rozproszone informacje prywatne w wiedzę zbiorową. W warunkach asymetrii informacyjnej sama ta funkcja zwiększa siłę negocjacyjną, zanim jeszcze dojdzie do jakiejkolwiek akcji zbiorowej. Wiedza ta może jednak zostać przez organizację zawłaszczona. Jeśli centrala gromadzi obszerne bazy danych o stawkach i praktykach rynkowych, lecz członkowie nie mają dostępu do wynikających z nich wniosków, powstaje nowa asymetria. Dlatego dane organizacyjne powinny być traktowane jako dobro wspólne członków, przy zachowaniu wymogów prywatności i tajemnicy handlowej. Demokratyczna transparentność nie oznacza publikowania wszystkiego wszystkim; oznacza raczej ustanowienie reguł określających, kto posiada dostęp, w jakim celu i pod czyją kontrolą. Tu ponownie użyteczny staje się Ostromowski język dóbr wspólnych.

Związek wytwarza wspólne zasoby niematerialne: wiedzę o rynku, precedensy negocjacyjne, ekspertyzę prawną, reputację, sieć kontaktów i pamięć organizacyjną. Członkowie finansują ich powstawanie i powinni mieć instytucjonalnie zabezpieczony udział w kontroli sposobu ich wykorzystania. Aparat organizacyjny jest depozytariuszem tych zasobów, a nie ich właścicielem.

Reprezentacja jako proces i przepuszczalność elit

Taki model radykalnie zmienia pojęcie reprezentacji. Reprezentant nie jest osobą, która „wie, czego chcą ludzie”, bo należy do ich grupy lub posiada silną intuicję społeczną; jest raczej elementem procedury tłumaczącej rozproszone doświadczenia na działanie instytucjonalne. Jego legitymizacja zależy zatem nie tylko od aktu wyboru, ale przede wszystkim od jakości mechanizmu informacji zwrotnej. Demokratyczna reprezentacja staje się w tym ujęciu procesem, a nie jednorazowym wydarzeniem wyborczym.

Jest to szczególnie istotne w przypadku grupy tak heterogenicznej, jak samozatrudnieni. Interesy kuriera, wysoko opłacanego konsultanta IT, pielęgniarki kontraktowej, kierowcy, tłumacza czy właściciela mikrozakładu usługowego nie są identyczne. Publiczna strona WBREW sama wymienia różnorodne grupy zawodowe i deklaruje chęć ich jednoczenia wokół wspólnych celów. Właśnie dlatego organizacja tego typu nie może opierać reprezentacji na fikcji homogenicznego interesu „samozatrudnionych”. Powinna raczej budować federacyjną zdolność uzgadniania interesów – częściowo wspólnych, a częściowo rozbieżnych. Koncepcja „antagonistycznej współpracy” Ellisona, rozwijana przez Glaude'a, okazuje się tutaj szczególnie płodna. Przedstawia ona sytuację, w której indywidualność kształtuje się wewnątrz grupy, ale również w napięciu wobec niej; metafora zespołu jazzowego pozwala zachować odrębny głos przy jednoczesnej konieczności wspólnego tworzenia. Przeniesione na grunt związku samozatrudnionych oznacza to, że konflikt interesów nie jest patologią wymagającą ukrycia, lecz informacją o realnej heterogeniczności członków.

Zadaniem instytucji jest stworzenie procedury, w której konflikt nie niszczy wspólnej zdolności do działania. Właśnie dlatego wewnętrzny sprzeciw powinien być traktowany jako zasób poznawczy. Organizacja pozbawiona opozycji może być znakomicie zarządzana, ale jednocześnie może nie posiadać kanałów pozwalających różnicy stać się widzialną. Przywództwo demokratyczne musi zatem nauczyć się odróżniać sabotowanie działania od krytyki strategii. Pierwsze z nich wymaga reakcji organizacyjnej; drugie jest warunkiem korekty błędów. Glaude'owskie proroctwo jako inquiry prowadzi do podobnej zasady: nikt, w tym lider związkowy, nie powinien zamieniać swojego autorytetu w conversation stopper. Demokratyczną infrastrukturę sprawczości można więc zdefiniować jako instytucję zdolną jednocześnie reprezentować, edukować, organizować, negocjować, przechowywać wiedzę i reprodukować przywództwo – przy zachowaniu ciągłej możliwości kontroli przez ludzi, dla których istnieje.

Każdy z tych czasowników jest niezbędny. Sama reprezentacja prowadzi ku kurateli. Edukacja bez siły negocjacyjnej może zmienić organizację w klub dyskusyjny. Mobilizacja pozbawiona pamięci instytucjonalnej szybko wygasa, a sama eksperckość jedynie reprodukuje asymetrię. Z kolei

partycypacja bez zdolności wykonawczej rodzi frustrację. Wyzwaniem organizacyjnym jest utrzymanie tych elementów we wspólnym obiegu. W tym miejscu należy sformułować mocny kontrargument: być może tak wymagająca demokracja organizacyjna jest po prostu zbyt kosztowna. Ludzie oczekują przede wszystkim skutecznej reprezentacji i nie zamierzają uczestniczyć w permanentnych zebraniach, szkoleniach czy konsultacjach. Samozatrudniony pracujący dziesięć godzin dziennie może racjonalnie preferować opłacenie kompetentnego przedstawiciela zamiast samodzielnego zgłębiania prawa zbiorowego. Teza ta jest poważna i nie wolno odpowiadać na nią moralnym oskarżeniem o bierność.

Odpowiedzią powinna być demokracja stopniowalna. Nie każdy członek musi wykazywać identyczny poziom zaangażowania. Organizacja może oferować różne progi uczestnictwa: od dostępu do informacji, przez udział w konsultacjach, aż po aktywną pracę organizacyjną i funkcje przywódcze. Demokratyczność nie polega tu na obowiązku maksymalnego zaangażowania, lecz na realnej możliwości jego zwiększenia. Członkowie mogą delegować wiele spraw, o ile delegacja pozostaje odwracalna i kontrolowalna.

Takie rozwiązanie godzi demokrację z ograniczonością czasu. Odrzuca zarówno fantazję o permanentnym zgromadzeniu wszystkich, jak i wizję organizacji jako firmy świadczącej usługi reprezentacyjne biernym klientom. Pozwala na współistnienie szerokiej grupy osób o niewielkim zaangażowaniu oraz mniejszej grupy aktywnych organizatorów – pod warunkiem, że przejście między tymi rolami pozostaje otwarte i nie powstaje zamknięta klasa zawodowych pośredników. Tę zasadę można określić jako przepuszczalność elit organizacyjnych. Każda większa organizacja będzie posiadała osoby o ponadprzeciętnym wpływie. Problem demokratyczny nie polega więc na tym, by wpływ rozłożyć idealnie równo, lecz by osoby w centrum nie tworzyły trwałej, samoreprodukującej się warstwy. Członkowie powinni mieć możliwość wchodzenia w role przywódcze i uzyskiwania dostępu do wiedzy, a następnie opuszczania centrum bez utraty organizacyjnej godności. Lider natomiast powinien móc powrócić do zwykłego członkostwa, nie traktując tego jako politycznej śmierci. Tak rozumiana sukcesja jest przeciwieństwem Carlyleańskiej heroizacji.

Wielki człowiek potrzebował historii, która pamięta jego imię. Demokratyczny organizator powinien stworzyć instytucję, której wartość nie spadnie dramatycznie w momencie, gdy jego nazwisko przestanie znajdować się na pierwszym planie. W takim modelu najwyższym dowodem jakości lidera nie jest długość okresu, w którym pozostaje niezastąpiony, lecz liczba ludzi i struktur zdolnych funkcjonować bez jego osobistej interwencji. Właśnie tutaj wielka genealogia rozpoczęta od Carlyle'a otrzymuje swój instytucjonalny odpowiednik: podczas gdy „bohater” koncentrował historię w jednostce, demokratyczny lider rozprasza sprawczość w strukturze.

Gęstość sprawczości jako miara demokratycznego wzrostu i samostwarzania

"Człowiek reprezentatywny" Emersona ukazywał innym ich własne możliwości. Demokratyczny perfekcjonizm Glaude'a przesuwa ten punkt ciężkości jeszcze dalej: wielkość jednostki nabiera sensu wtedy, gdy uruchamia ona zdolności ludzi znajdujących się wokół niej. Baker dostarcza z kolei organizacyjnej praktyki takiego przywództwa. Związek samozatrudnionych może stać się współczesnym laboratorium tej zasady, o ile jego wzrost nie zostanie utożsamiony wyłącznie z liczbą członków, budżetem, rozpoznawalnością czy wpływami centrum. Najbardziej adekwatnym miernikiem byłaby bowiem gęstość sprawczości: liczba ludzi zdolnych samodzielnie rozpoznawać problemy, inicjować współpracę, korzystać z zasobów organizacji, brać na siebie odpowiedzialność i szkolić kolejnych uczestników. Pojęcie to jest propozycją analityczną niniejszego artykułu, a nie kategorią występującą wprost u Glaude'a.

Wynika ono jednak konsekwentnie z połączenia krytyki heroicznego przywództwa Glaude'a z Bakerowską praktyką organizowania. Organizacja o wysokiej gęstości sprawczości nie musi posiadać słabego centrum; może mieć silną, profesjonalną centralę, pod warunkiem że jej siła jest reprodukowana również na peryferiach.

W takim ujęciu wzrost związku to coś więcej niż skalowanie aparatu – jest skalowaniem zdolności demokratycznych. Każda nowa grupa powinna nie tylko zwiększać liczebność, ale tworzyć kolejny punkt lokalnej inteligencji; każdy spór powinien generować nie tylko wynik, lecz także wiedzę; każdy lider powinien produkować nie tylko decyzje, lecz także następców; a każdy układ zbiorowy powinien być nie tylko dokumentem regulującym warunki pracy, lecz zapisem zdolności ludzi do wspólnego ustalenia reguł, według których chcą funkcjonować.

Dzięki temu teoria związku samozatrudnionych unika wyboru między dwoma uproszczeniami. Nie idealizuje niezależnego przedsiębiorcy, który rzekomo nigdy nie potrzebuje solidarności, ani nie traktuje samozatrudnionego jak niedojrzałego pracownika wymagającego opieki instytucji. Uznaje jednocześnie zdolność jednostki do przedsiębiorczego działania i rzeczywistość struktur, których pojedyncza osoba nie jest w stanie negocjować na równych warunkach. Kolektywność staje się w tym modelu nie zaprzeczeniem samodzielności, lecz jej możliwym rozszerzeniem. Pozostaje jednak problem głębszy.

Dotychczas konstruowaliśmy instytucję zdolną zwiększać voice. Nie odpowiedzieliśmy jednak dostatecznie na pytanie, jakiego człowieka taka instytucja ma współtworzyć. Glaude'owski czarny demokratyczny perfekcjonizm nie jest przecież tylko teorią organizacji; to teoria samostwarzania,

odpowiedzialności i charakteru demokratycznego. Wolinowska demokracja, Bakerowskie organizowanie i Deweyowski eksperymentalizm zakładają człowieka zdolnego nie tylko bronić własnego interesu, ale również uznawać sprawczość innych, działać bez gwarancji zwycięstwa, tolerować konflikt i poddawać własne przekonania rewizji. Warto zatem przejść od infrastruktury do demokratycznego charakteru: czarnego perfekcjonizmu Glaude'a, "Latającego Głupca" Zory Neale Hurston, Malcolma X, Baldwina, Ellisonowskiej antagonistic cooperation oraz procesu samostwarzania człowieka, który odzyskuje skrzydła nie po to, aby wznieść się ponad wspólnotę, lecz aby przestać oczekiwać, że ktoś inny wykona za niego jego część odpowiedzialności.

> Ostatecznie pytanie o strukturę związku jest pytaniem o to, jakiego człowieka taka instytucja ma współtworzyć. Czy budujemy jedynie sprawny mechanizm ochrony interesów, czy może szkołę demokratycznego charakteru, w której odzyskanie sprawczości oznacza przede wszystkim koniec oczekiwania, że ktoś inny wykona za nas naszą część odpowiedzialności? Prawdziwa wolność samozatrudnionego zaczyna się tam, gdzie przestaje on być klientem usług reprezentacyjnych, a staje się architektem własnej podmiotowości.

Inspiracje

[1] "We Are the Leaders We Have Been Looking For" Eddie Glaude Jr

Eddie Steven Glaude Jr. (ur. 4 września 1968 r.) jest amerykańskim uczonym, pisarzem i intelektualistą. Jest profesorem studiów afroamerykańskich im. Jamesa S. McDonnella na Uniwersytecie Princeton, gdzie wcześniej przez wiele lat pełnił funkcję kierownika Katedry Studiów Afroamerykańskich. Glaude uzyskał doktorat z religioznawstwa na Uniwersytecie Princeton, tytuł magistra na Uniwersytecie Temple oraz tytuł licencjata na Morehouse College. Jego badania naukowe koncentrują się na historii religii Afroamerykanów, pragmatyzmie, filozofii politycznej oraz trwającej walce o sprawiedliwość rasową i wielorasową demokrację w Stanach Zjednoczonych. Były prezes Amerykańskiej Akademii Religii i wybitny komentator, Glaude wniósł znaczący wkład poprzez krytyczną analizę amerykańskich stosunków rasowych, instytucji demokratycznych i życia politycznego Afroamerykanów.

Eddie Steven Glaude Jr. (born September 4, 1968) is an American scholar, author, and public intellectual. He is the James S. McDonnell Distinguished University Professor of African American Studies at Princeton University, where he previously served for many years as the inaugural chair of the Department of African American Studies. Glaude earned his Ph.D. in religion from Princeton University, a master's degree from Temple University, and a bachelor's degree from Morehouse College. His academic research centers on African American religious history, pragmatism, political philosophy, and the ongoing struggle for racial justice and multiracial democracy in the United States. A former president of the American Academy of Religion and prominent commentator, Glaude has made significant contributions through critical examinations of American race relations, democratic institutions, and Black political life.

Princeton University

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Understanding Knowledge as a Commons"

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262516037

[2] **"Democracy and Education"**

John Dewey

[3] **"The Public and its Problems"**

John Dewey



[4] **"Chartism"**

Thomas Carlyle

BoD – Books on Demand | ISBN: 9783375119102

[5] **"The Best Hundred Books"**

Thomas Carlyle

[6] **"Translations"**

Ralph Waldo Emerson



[7] **"Nature"**

Ralph Waldo Emerson

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"We Are the Leaders We Have Been Looking For"**

Eddie S. Glaude

2024 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.11249264

Źródło

[2] **"The holistic development of elite male hockey players in Canada"**

Marc Glaude, Gordon A. Bloom, Joseph Baker

2026 | Psychology of Sport and Exercise | DOI: 10.1016/j.psychsport.2026.103183

Źródło

[3] **"The Political Economy of the European Union: An Exploration of EU Institutions and Governance from the Perspective of Polycentrism"**

E. Ostrom, Jan P. Vogler, Peter J. Boettke, B. Herzberg, M. Bauer

2020

Źródło

[4] **"Outcome document 6: Roundtable on Democracy, Multilateralism and Migration: Rights, Accountability, and Political Agency across Borders"**

Albert Hirschman Centre on Democracy, Kofi Annan Foundation

2026 | Graduate Institute Geneva Institutional Repository (Graduate Institute of International and Development Studies) | DOI: 10.71609/iheid-bpvd-fb72

Źródło

[5] **"Democracy, multilateralism, and trade: rebuilding a democratic and inclusive global trading system"**

Albert Hirschman Centre on Democracy, Centre for Trade and Economic Integration (CTEI), Kofi Annan Foundation

2026 | Graduate Institute Geneva Institutional Repository (Graduate Institute of International and Development Studies) | DOI: 10.71609/iheid-bc6y-1f24

Źródło

[6] **"The Use of Knowledge in Society"**

Friedrich August von Hayek

1996 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-7506-9749-1.50005-3

Źródło

[7] **"The Pretence of Knowledge"**

Friedrich August von Hayek

1975 | The Swedish Journal of Economics | DOI: 10.2307/3439337

Źródło

[8] **"On the Penitentiary System in the United States and its Application to France"**

Gustave de Beaumont, Alexis de Tocqueville

2018 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-3-319-70799-0

Źródło

[9] **"Mono-Organizational Socialism and the State"**

Carlyle A. Thayer

2018 | Vietnam's Rural Transformation | DOI: 10.4324/9780429503269-2

Źródło

[10] **"Organizational Buyer Behavior of Caribbean Food and Beverage Importers"**

Carlyle Farrell

2006 | Journal of Food Products Marketing | DOI: 10.1300/j038v12n01_06

Źródło

[11] **"I Love Myself When I Am Laughing...and Then Again When I Am Looking Mean and Impressive: A Zora Neale Hurston Reader"**

Zora Neale Hurston, Alice Walker, Mary Helen Washington

1979 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[12] **"The Literary Representation of Foucault ' s Genealogy Between Black Women"**

Z. Hurston, A. Walker, T. Cade, Bambara

2019

Źródło

[13] **"MENTAL DEVELOPMENT IN THE CHILD AND THE RACE. METHODS AND PROCESSES"**

James Mark Baldwin, JELLIFFE

1908 | The Journal of Nervous and Mental Disease | DOI: 10.1097/00005053-190807000-00028

Źródło

[14] **"Mental development in the child and the race: Method and processes."**

James Mark Baldwin

1895 | DOI: 10.1037/10003-000

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: 006cc14d-7e10-410c-a0e0-fa75938b270d