Technokapitalizm i nauka kontroli: od cyfrowego panoptykonu do demokracji gospodarczej w myśl Henry’ego Snowa

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje mechanizmy techno kapitalizmu, który przekształca człowieka w zbiór danych w celu łatwiejszego przewidywania i monetyzowania jego zachowań. Autor opisuje ewolucję nadzoru od tradycyjnego panoptykonu do cyfrowego systemu kontroli, czego przykładem jest model pracy w Amazonie. W tym systemie algorytmy zastępują ludzkich przełożonych, co prowadzi do rozmycia odpowiedzialności i dehumanizacji pracowników, traktowanych jako tymczasowe protezy maszyn. Tekst wskazuje na dążenie elit technologicznych z Doliny Krzemowej do monopolu infrastrukturalnego i epistemicznego oraz ucieczki od demokratycznej odpowiedzialności. W kontrze do tej wizji przywołuje myśl Henry’ego Nową, postulując przejście od algorytmicznej opresji ku demokratycznemu planowaniu i gospodarce służącej człowiekowi, a nie kapitałowi.

The article analyzes the mechanisms of technocapitalism, which transforms humans into sets of data to more easily predict and monetize their behavior. The author describes the evolution of surveillance from the traditional panopticon to a digital control system, exemplified by the work model at Amazon. In this system, algorithms replace human supervisors, leading to a blurring of responsibility and the dehumanization of workers, who are treated as temporary prosthetics for machines. The text points to the drive of Silicon Valley tech elites toward infrastructural and epistemic monopoly and an escape from democratic accountability. In contrast to this vision, it invokes the thought of Henry Snow, advocating for a transition from algorithmic oppression toward democratic planning and an economy that serves humanity rather than capital.

Tekst stanowi krytyczną analizę technokapitalizmu jako kulminacji historycznej „nauki kontroli”, która ewoluowała od wczesnych metod dyscyplinowania ciał i czasu do współczesnej redukcji człowieka do strumienia danych. Autor stawia tezę, że dzisiejsza dominacja gigantów technologicznych nie jest jedynie wynikiem innowacji, lecz świadomą strategią budowania monopoli infrastrukturalnych i epistemicznych, które zastępują demokratyczną odpowiedzialność algorytmicznym nadzorem. W tym systemie człowiek zostaje odarty z podmiotowości i sprowadzony do roli „zasobu” lub profilu danych, co prowadzi do stanu tzw. samotności zarządzanej – sytuacji, w której pracownicy są połączeni technologicznie, lecz rozproszeni społecznie i pozbawieni realnej siły negocjacyjnej. Jedyną drogą wyjścia z tej asymetrii władzy jest budowa nowej architektury równowagi. Wymaga ona przejścia od indywidualnego oporu do zbiorowej sprawczości poprzez nowoczesne formy organizacji (takie jak OZZS WBREW), demokratyzację miejsca pracy oraz wprowadzenie planowania gospodarczego w obszarach kluczowych dla ludzkiej wolności, co pozwoli przekształcić technologię z narzędzia dominacji w instrument wspierający godność człowieka.

SŁOWA KLUCZOWE

technokapitalizm | nauka kontroli | cyfrowy panoptykon | demokracja gospodarcza | monopol infrastrukturalny | efektywny akceleracjonizm | algorytmiczna kontrola pracy | asymetria kontroli | longtermizm | epistemiczny monopol | zarządzanie przez dane | strategia exit | demokratyczne planowanie | dehumanizacja cyfrowa | władza infrastrukturalna

Technokapitalizm redukuje człowieka do strumienia danych

Technokapitalizm i Dolina Krzemowa: cyfrowy panoptykon, monopol i marzenie o ucieczce od demokracji

Technokapitalizm nie zaczyna się w momencie pojawienia się komputera w fabryce. Zaczyna się wtedy, gdy dawna ambicja kontroli nad pracą, czasem, ruchem i decyzją zostaje przepisana na język danych. Wcześniejsze epoki mierzyły ziemię, ludzi, godziny, ruchy ciała, tempo pracy i koszty

biologicznego przetrwania. Epoka cyfrowa mierzy niemal wszystko: kliknięcia, lokalizację, trasę, spojrzenie, pauzę, tempo reakcji, liczbę odebranych zleceń, średnią ocenę, przewidywaną skłonność do odejścia, prawdopodobieństwo zakupu, emocjonalną podatność na komunikat, społeczną sieć kontaktów, a nawet mikrogesty pracy, które dawniej ginęły w ludzkiej nieuchwytności. Stara „nauka kontroli" marzyła o człowieku jako maszynie. Technokapitalizm idzie krok dalej: chce człowieka jako strumienia danych, którego można przewidywać, modulować i monetyzować. Nie chodzi więc tylko o nowe narzędzia, lecz o nową ontologię zarządzania.

W fabryce człowiek był ciałem przy maszynie. W biurokracji – przypadkiem w formularzu. W neoliberalizmie stał się przedsiębiorstwem samego siebie. W technokapitalizmie staje się profilem, wektorem, rankingiem, reputacją, prawdopodobieństwem i predykcją. To niezwykle wygodne dla władzy, bo profil nie krzyczy, ranking nie płacze, predykcja nie strajkuje, a wykres nie opowiada o dzieciach, czynszu, bólu kręgosłupa i lęku przed dezaktywacją konta. Dane wyglądają niewinnie: są czyste, schludne i skalowalne.

Człowiek jest natomiast nieporęczny: ma ciało, historię, godność, sprzeczności, pamięć i czasem bezczelny zwyczaj zadawania pytań. Nic dziwnego, że system woli dane – są one człowiekiem po usunięciu kłopotliwych fragmentów człowieczeństwa. Technokapitalizm i Dolina Krzemowa stanowią późne stadium „nauki o kontroli". Współcześni miliarderzy technologiczni, zamiast realizować obietnicę wyzwolenia człowieka przez innowację, dążą do monopolu, inwigilacji pracy oraz strategii „ucieczki" od demokratycznej odpowiedzialności. Przykładem jest Amazon jako cyfrowy panoptykon, Peter Thiel jako teoretyk monopolu i antydemokratycznej wolności, efektywny altruizm oraz longtermizm jako moralny język elit technologicznych, sztuczna inteligencja i efektywny akceleracjonizm jako ideologia przyspieszenia bez hamulców, a także Elon Musk jako symbol bezpośredniego przejścia kapitału technologicznego do władzy politycznej. Amazon jest w tej genealogii przykładem szczególnie sugestywnym, ponieważ łączy najstarsze pragnienia menedżeryzmu z najnowszą infrastrukturą cyfrową.

Amazon odtwarza Benthamowski panoptykon w centrach logistycznych: za pomocą skanerów, systemów śledzenia produktywności i automatycznej kontroli czasu pracownicy są monitorowani co do minuty, oceniani za tempo i karani za przerwy. Dawny panoptykon zakładał możliwość bycia obserwowanym. Cyfrowy panoptykon idzie dalej: nie tylko obserwuje, lecz porównuje, prognozuje, sortuje i automatyzuje sankcję.

W więzieniu Benthama więzień miał nigdy nie wiedzieć, czy jest oglądany. W magazynie algorytmicznym pracownik wie, że nie musi być oglądany przez człowieka, bo system i tak widzi wystarczająco dużo. Różnica między nadzorem ludzkim a algorytmicznym nie jest wyłącznie techniczna. Ludzki nadzorca może być okrutny, niesprawiedliwy, uprzedzony czy kapryśny, ale

można go przynajmniej wskazać. Algorytmiczna kontrola bywa bezosobowa i przez to trudniejsza do zakwestionowania. Gdy decyzję podejmuje przełożony, można pytać o motyw, procedurę, sprawiedliwość i odpowiedzialność. Gdy decyzja przychodzi z systemu, odpowiedzialność zaczyna się rozpływać: „Tak wyliczył algorytm", „Tak działa model", „To decyzja automatyczna", „To optymalizacja", „To nie jest kara, tylko spadek priorytetu", „To nie zwolnienie, tylko dezaktywacja". Język technologiczny działa jak zmiękczacz przemocy. Człowiek traci dochód, ale system nie używa brzydkich słów. Bardzo kulturalnie odbiera chleb.

Amazonowski model pracy odsłania też fałszywość obietnicy, że technologia automatycznie odciąży człowieka. Maszyny, skanery i algorytmy mogłyby służyć temu, aby praca była bezpieczniejsza, mniej monotonna i lepiej zorganizowana. Często jednak sprawiają, że człowiek staje się jedynie dodatkiem do przepływu towarów. Pojawia się tu brutalna intuicja, że pracownicy są w tej wizji „kalkami dla maszyn, które już wynaleziono, ale jeszcze nie są na tyle opłacalne, by trwale zastąpić ludzi". To zdanie chwyta istotę przejściowej dehumanizacji: człowiek jest potrzebny tylko dlatego, że automatyzacja nie domknęła jeszcze rachunku kosztów. Nie jest partnerem technologii – jest rezerwową protezą niedoskonałej maszyny.

Technokapitalizm dąży do monopolu infrastrukturalnego i epistemicznego

Technokapitalizm lubi opowiadać o innowacji, lecz jego najbardziej dochodową ambicją często nie jest wynalazek, a monopol. Peter Thiel uosabia tę część kultury Doliny Krzemowej, która traktuje konkurencję nie jako święto wolnego rynku, lecz jako stan przejściowy, z którego należy uciec ku władzy monopolistycznej. Rozbija to popularną iluzję, jakoby technokapitalizm był naturalnym sprzymierzeńcem konkurencji. Owszem, start-upowy mit kocha garaż, buntownika i obietnicę "disruption". Jednak dojrzały technokapitalizm stawia na efekt sieciowy, dane, przejęcia, zamknięte ekosystemy, lock-in użytkownika oraz dominację infrastruktury i regulaminy, których nikt nie czyta, choć wszyscy muszą im podlegać. Młody kapitalizm technologiczny głosi: "rozbijemy stare monopole". Dojrzały odpowiada: "miło było, teraz my jesteśmy monopolem".

Monopol technologiczny różni się od dawnego monopolu przemysłowego zakresem intymności. Dawny monopolista kontrolował stal, kolej czy ropę. Współczesny gigant kontroluje komunikację, wyszukiwanie informacji, dostęp do rynku, infrastrukturę chmury, widoczność treści, płatności, reputację, narzędzia pracy, dane behawioralne i interfejs codzienności.

Kiedy monopol dotyczy surowca, obywatel jest zależny gospodarczo. Gdy jednak dotyczy infrastruktury poznawczej, staje się zależny także epistemicznie: widzi świat przez cudzą bramkę. To jakościowo nowy poziom władzy. Nie chodzi już tylko o sprzedaż produktu, lecz o organizowanie warunków widzenia, mówienia, bycia znalezionym i uczestniczenia w życiu społecznym. Dlatego technokapitalizm nie może być analizowany wyłącznie jako sektor gospodarki.

Jest on formą ustrojową w miniaturze. Platformy tworzą własne regulaminy, procedury sankcji, systemy reputacji i prywatne formy egzekucji. Użytkownik lub wykonawca pracy nie wchodzi jedynie na rynek – wchodzi do quasi-jurysdykcji. W tej przestrzeni nie ma pełni praw obywatelskich; są za to warunki świadczenia usług, arbitraż i przycisk "akceptuję". Gdy dawniej władca chciał rządzić, musiał przynajmniej udawać, że odpowiada przed koncepcją dobra wspólnego. Platforma może stwierdzić, że jedynie świadczy usługę. Genialne: mieć władzę infrastrukturalną i skromność dostawcy aplikacji.

Najbardziej niepokojące jest to, że część elit technologicznych nie ukrywa niechęci wobec demokracji. Przywołajmy tezę Petera Thiela o braku spójności między wolnością a demokracją oraz strategie "exit": ucieczkę w kryptowaluty, seasteading, kosmos czy prywatne enklawy. Motyw „ucieczki” jest tu kluczowy.

Dawny kapitalista musiał żyć w społeczeństwie, którego pracę wykorzystywał; negocjować z państwem, robotnikami i opinią publiczną. Technokapitalistyczna fantazja "exit" mówi coś innego: skoro demokracja przeszkadza, podatki są ciężarem, a regulacje hamują, można spróbować wyjść poza system. Nie reformować wspólnego świata, lecz zbudować prywatną szalupę. Ta wizja jest skrajnie polityczna, choć często występuje w stroju antypolityki. Kryptoutopia obiecuje ucieczkę od suwerenności monetarnej państw. Seasteading kusi prywatnymi miastami-państwami na oceanach. Kosmiczne marzenia miliarderów obiecują opuszczenie planety, która stała się zbyt demokratyczna i pełna ludzi mających roszczenia. Bunkry elit obiecują przetrwanie poza wspólnotą ryzyka.

Wszystkie te wizje łączy niechęć do losu współdzielonego. Demokracja jest sztuką pozostawania z innymi pomimo konfliktu. "Exit" jest marzeniem o konflikcie bez zobowiązań. To polityczna wersja sytuacji, w której ktoś korzysta z domu przez dekady, a gdy dach zaczyna przeciekać, ogłasza, że zawsze był tylko gościem.

Ideologia przyspieszenia jako nowa forma kontroli

Efektywny altruizm i longtermizm pokazują, jak technokapitalizm potrafi wytworzyć wzniosły język moralny, który paradoksalnie odciąga uwagę od obecnego cierpienia. Z analizy wynika, że ruch

efektywnego altruizmu został zdominowany przez bogatą elitę inwestorów, a w wersji longtermistycznej zaczął traktować dzisiejszy ból jako mniej istotny wobec hipotetycznego szczęścia ogromnych, przyszłych populacji cyfrowych lub postludzkich. Przykład Sama Bankmana-Frieda i FTX służy tu za przestrogę przed „potworem użyteczności": język altruizmu może bowiem usprawiedliwiać działania skrajnie szkodliwe tu i teraz.

Problem nie polega na tym, że przyszłe pokolenia nie mają znaczenia – wręcz przeciwnie, mają je ogromne. Odpowiedzialność klimatyczna, technologiczna czy demograficzna wymaga myślenia długofalowego. Trudności zaczynają się jednak wtedy, gdy abstrakcyjna przyszłość staje się narzędziem moralnego rabatu dla teraźniejszości. Jeśli cierpienie żyjących ludzi można łatwo pomniejszyć wobec hipotetycznych bilionów przyszłych istnień, powstaje niebezpieczna arytmetyka moralna. Liczba przyszłych możliwości zaczyna miażdżyć realne twarze.

To stary problem „nauki kontroli" w kosmicznym kostiumie: konkretny człowiek przegrywa z kalkulacją systemową. Dawniej przegrywał z plonem trzciny cukrowej, potem z normą fabryczną, dziś może przegrać z symulowanym rachunkiem szczęścia cywilizacji międzygwiezdnej. To postęp skali, niekoniecznie sumienia.

Sztuczna inteligencja jest w tej genealogii punktem szczególnie newralgicznym, gdyż łączy wszystkie wcześniejsze wątki: dane, monopole, kontrolę pracy, automatyzację decyzji, prywatyzację infrastruktury poznawczej oraz lęk przed regulacją. Widać tu, że pierwotne próby bezpiecznego rozwijania AI szybko uległy presji zysków. Ruch efektywnego akceleracjonizmu, reprezentowany przez pewnych inwestorów i postaci internetowe, odrzuca zasadę ostrożności oraz moralne hamulce w imię bezwzględnego wzrostu. W skrócie: jeśli coś można zbudować, należy to zrobić; pytania o konsekwencje są uznawane za hamowanie historii, a społeczeństwo, które nie nadąża, zostaje pozostawione same sobie.

Efektywny akceleracjonizm jest w gruncie rzeczy duchowym potomkiem dawnego „improvement". Tamto ulepszanie grodziło ziemię i dyscyplinowało ciało pracy; dzisiejsze przyspieszenie chce grodzić dane, modele, infrastrukturę obliczeniową i samą przyszłość. W obu przypadkach kryje się podobna pogarda dla demokratycznego tempa. Demokracja jest powolna, bo musi rozmawiać. Prawo jest powolne, bo musi uzasadniać. Etyka jest powolna, bo pyta o tych, których nie widać w rachunku zysku. Technokapitalistyczny akceleracjonizm uznaje tę cechę za wadę, podczas gdy w sprawach o wielkiej skali powolność bywa bezpiecznikiem. Nie każdy hamulec jest tchórzostwem – czasem to jedyna rzecz odróżniająca cywilizację od bardzo drogiego eksperymentu na ludziach.

Współczesna AI może oczywiście przynieść realne korzyści w medycynie, edukacji czy nauce. Krytyka technokapitalizmu nie może być zatem technofobią. Problemem nie jest sama inteligencja

maszynowa, lecz reżim własności i dystrybucji korzyści, w którym jest rozwijana. Jeśli AI ma jedynie zwiększać władzę kilku firm nad wiedzą i komunikacją, stanie się kolejnym rozdziałem nauki kontroli. Aby jednak wspierać obywateli i instytucje publiczne, musi zostać wpisana w ramy demokratycznej odpowiedzialności.

Technologia nie jest zła ani dobra sama w sobie, ale nigdy nie przychodzi sama. Przychodzi z właścicielem, regulaminem, modelem biznesowym i ceną dostępu. Anioły, jak widać, też mają infrastrukturę. Największy problem z technokapitalizmem polega na tym, że jego produkty są wygodne, a konsekwencje strukturalne trudne do uchwycenia. Korzystamy z wyszukiwarek, chmury czy narzędzi AI, ponieważ są funkcjonalne, nie widząc mechanizmów, które stoją za ich dystrybucją.

Konieczność budowy nowych form zbiorowej organizacji przeciwko cyfrowej asymetrii

To nie jest złudzenie. Te mechanizmy naprawdę działają. Problem polega na tym, że jednostkowa wygoda może budować zależność zbiorową. Każdy z nas osobno oszczędza czas, lecz wspólnie oddajemy infrastrukturę życia w ręce kilku prywatnych organizmów. Każdy osobno klika „akceptuję", a wszyscy razem tworzą system, którego nikt demokratycznie nie zatwierdził. Każdy korzysta z promocji, podczas gdy zbiorowo finansujemy monopol, który później dyktuje reguły. Rynek lubi takie paradoksy: wchodzi drzwiami wygody, wychodzi kominem zależności.

Cyfrowa kontrola pracy uderza szczególnie dotkliwie w tych, którzy już wcześniej byli słabiej chronieni: migrantów, pracowników tymczasowych, kurierów, kierowców, samozatrudnionych, osoby pracujące przez agencje, wykonawców mikrozadań, moderatorów treści, pracowników magazynowych czy personel sprzątający i opiekuńczy. To grupy pozbawione silnej reprezentacji, stabilnej pozycji negocjacyjnej i tradycyjnego zakorzenienia w jednym zakładzie pracy. Technokapitalizm nie tworzy ich kruchości od zera, ale potrafi ją genialnie wykorzystać. Algorytm nie musi znać języka migranta, jego sytuacji mieszkaniowej, długów, presji rodziny, lęku przed utratą dokumentów czy braku alternatyw. Wystarczy, że widzi gotowość do przyjęcia zlecenia za daną stawkę. Całe to złożone życie zostaje zredukowane do sygnału podaży. A potem ekonomista o spokojnym głosie stwierdzi, że rynek ujawnił preferencję. Preferencję do niezjedzenia kolacji może?

W tym miejscu powraca pytanie o OZZS WBREW i symetrię kontroli. Jeśli współczesna kontrola jest rozproszona między platformę, pośrednika, agencję, odbiorcę pracy, aplikację, regulamin, stawkę, rating, status migracyjny i samozatrudnienie, to odpowiedź nie może być nostalgicznie

przywiązana wyłącznie do dawnej figury zakładu pracy. Potrzebujemy form organizacji zdolnych reprezentować ludzi w niestandardowych, hybrydowych i celowo rozproszonych relacjach zawodowych. WBREW można zatem interpretować jako instytucjonalną próbę uchwycenia nowych punktów asymetrii: tam, gdzie klasyczne prawo pracy widzi przedsiębiorcę, a życie widzi zależnego wykonawcę; tam, gdzie platforma dostrzega użytkownika, a człowiek doświadcza podporządkowania; tam, gdzie rynek widzi usługę, a społeczeństwo powinno zobaczyć pracę. Nie chodzi o proste hasło: „więcej związków zawodowych i problem rozwiązany". Związki również bywają słabe, zbiurokratyzowane, zamknięte i niezdolne do reprezentowania nowych grup przez przywiązanie do dawnych struktur przemysłowych. Jednak bez form zbiorowej organizacji nowoczesny pracownik rozproszony zostaje zupełnie sam wobec zautomatyzowanego systemu.

Siła zbiorowa przeciwko dyktatowi algorytmu

Sam wobec algorytmu nie negocjuje; najwyżej wypełnia formularz odwołania. Sam wobec platformy nie tworzy standardów; najwyżej akceptuje zmianę regulaminu. Sam wobec pośrednika nie przekształca rynku; najwyżej szuka kolejnego zlecenia. Sam wobec monopolu nie jest wolnym aktorem, lecz klientem, wykonawcą albo profilem. Związek, stowarzyszenie, kooperatywa, izba czy wspólnota negocjacyjna – nazwy mogą być różne, ale zasada pozostaje ta sama: trzeba przełożyć samotność na siłę zbiorową. Technokapitalizm nie znosi takiego przekładu, bo żywi się indywidualizacją.

Użytkownik ma być jednostką, wykonawca jednostką, klient jednostką, twórca jednostką, kierowca jednostką, kurier jednostką, freelancer jednostką. Każdy posiada osobny panel, osobną ocenę, osobną historię zleceń, osobną odpowiedzialność i osobny lęk. Tymczasem zbiorowość dostrzega wzór, którego jednostka często nie widzi: te same spadki stawek, te same blokady kont, te same jednostronne zmiany regulaminów, te same koszty przerzucone na wykonawców, brak ubezpieczeń czy niejawne kryteria oceny. Zbiorowość zamienia przypadek w strukturę. A struktura jest właśnie tym, czego nauka kontroli najbardziej boi się ujawnić.

Technokapitalizm można postrzegać jako projekt politycznego przechwycenia przyszłości. Wielkie firmy technologiczne nie tylko reagują na potrzeby społeczne – one aktywnie kształtują to, co uznajemy za możliwe. Jeśli platforma staje się domyślną formą pracy dorywczej, zaczynamy postrzegać pracę jako strumień zleceń. Jeśli algorytmiczna rekomendacja definiuje widoczność, kulturę zaczynamy rozumieć jako walkę o uwagę. Jeśli AI staje się głównym interfejsem wiedzy, poznanie zamienia się w usługę dostarczaną przez prywatny model. Gdy chmura staje się

podstawową infrastrukturą państwa, edukacji i biznesu, oddajemy warunki działania instytucji publicznych w ręce prywatnych architektów.

To nie są neutralne zmiany narzędzi. To zmiany ustrojowe prowadzone metodą aktualizacji oprogramowania. Dlatego demokracja nie może ograniczyć się do głosowania raz na kilka lat, skoro codzienne warunki pracy, komunikacji i wiedzy ustalają podmioty pozademokratyczne. Państwo prawa musi zrozumieć naturę władzy infrastrukturalnej technologii. Prawo pracy powinno dostrzegać podporządkowanie tam, gdzie nie ma klasycznego biurka i kierownika. Prawo konkurencji musi traktować dane, efekty sieciowe i ekosystemy jako źródła dominacji. Polityka społeczna powinna uwzględniać ryzyko przerzucone na jednostkę przez modele platformowe, a edukacja uczyć nie tylko obsługi narzędzi, lecz rozumienia instytucji, które je kontrolują. W przeciwnym razie staniemy się społeczeństwem ludzi świetnie klikających w system, którego nikt nie potrafi zakwestionować. Technokapitalizm chętnie przedstawia siebie jako przyszłość, a krytyków jako przeszłość – jest to retorycznie skuteczne, lecz fałszywe.

Krytyka cyfrowej kontroli nie wynika z nostalgii za światem bez technologii; jest walką o to, by nie stała się ona nową formą feudalnej infrastruktury. Nie chodzi o powrót do papierowych map i listów pisanych gęsim piórem, choć po lekturze regulaminu platformy człowiek zaczyna rozumieć urok pergaminu. Chodzi o to, aby dane, algorytmy, AI i platformy były podporządkowane prawu, demokracji, przejrzystości oraz negocjacji zbiorowej. Innowacja bez odpowiedzialności nie jest postępem. Jest przyspieszonym prywatyzowaniem skutków ubocznych.

Genealogia „nauki kontroli” osiąga punkt, w którym historia zatacza koło na wyższym poziomie technicznym. Petty mierzył ziemię i ludzi, plantator liczył opłacalność życia, Wedgwood dyscyplinował czas, Taylor rozbierał ruch na elementy, neoliberalizm kazał jednostce zarządzać sobą, a technokapitalizm próbuje sterować zachowaniem przez dane. Zmieniły się narzędzia, lecz stara pokusa pozostała: wymazać ludzką intencję z procesu, a następnie nazwać to obiektywnością. Tam, gdzie człowiek chce rozmawiać, system chce mierzyć. Tam, gdzie człowiek chce współdecydować, system chce optymalizować. Tam, gdzie człowiek mówi „godność”, system pyta o metrykę.

Przejście od oburzenia do instytucjonalnej sprawczości

Właśnie dlatego kolejnym krokiem musi być powrót do pytania o demokrację gospodarczą, zbiorowe planowanie i instytucje zdolne na odzyskanie kontroli nad kontrolą. Po technokapitalizmie należy wrócić do fundamentalnego pytania: kto ma prawo decydować o warunkach ludzkiego życia? Brzmi ono niemal staroświecko w epoce, która przedkłada innowację,

konkurencyjność, skalowalność czy produktywność nad godność jednostki. A jednak to właśnie ono rozstrzyga sens całej genealogii „nauki kontroli". Jeżeli przez cztery stulecia elity polityczne i technokratyczne tworzyły języki oraz instytucje służące temu, by człowieka liczyć, dyscyplinować, segmentować i zmuszać do działania w cudzym rytmie, to odpowiedź nie może ograniczać się do moralnego oburzenia. Oburzenie jest wprawdzie istotne, bo bez niego człowiek staje się tapicerką systemu, ale samo w sobie nie buduje siły. Trzeba przejść od rozpoznania krzywdy do instytucji sprawczości.

Henry Snow kończy swoją książkę stanowczym odrzuceniem cynicznego fundamentu „nauki kontroli" – przekonania, że ludzie są wyłącznie samolubnymi jednostkami. W jego ujęciu człowiek jest z natury istotą społeczną, zdolną do empatii i współpracy, a przyszłość wymaga dwóch uzupełniających się filarów: silnych związków zawodowych oraz zbiorowego planowania gospodarczego. To kluczowe rozstrzygnięcie, gdyż przesuwa spór z poziomu narzekania na poziom konstrukcji. Nie wystarczy stwierdzić, że kontrola jest zła; trzeba zapytać, jakie formy wspólnego życia mogą ją ograniczyć lub przekształcić w odpowiedzialną organizację. Związki zawodowe są w tej wizji nie dodatkiem do demokracji, lecz jej brakującym organem w miejscu pracy.

Nowoczesne społeczeństwa chętnie określają się mianem demokratycznych, jednak ta opowieść dziwnie często kończy się przy bramie zakładu, biura czy platformy. Obywatel może głosować i uczestniczyć w debatach publicznych, ale przez ogromną część dnia funkcjonuje w strukturze, w której jego realny wpływ na warunki pracy jest minimalny. Demokracja polityczna współistnieje więc z autorytaryzmem ekonomicznym. To jedna z największych hipokryzji nowoczesności: człowiek ma być suwerenem w niedzielę wyborczą i zasobem ludzkim w poniedziałek rano. Intuicja Snowa jest prosta: skoro „nauka kontroli" rozwinęła się w miejscach pracy, to właśnie tam musi rozpocząć się jej demontaż. Fabryki, biura, magazyny czy centra logistyczne nie są bowiem tylko przestrzeniami produkcji.

Zbiorowa organizacja jako narzędzie odzyskiwania podmiotowości

Miejsca pracy są szkołami relacji społecznych. Uczą, kto mówi, a kto słucha; kto planuje, a kto wykonuje; kto ponosi ryzyko i decyduje o czasie; kto może przerwać proces, kto ma prawo do błędu, a kto jest błędem systemu. Jeśli miejsce pracy uczy posłuszeństwa bez współdecydowania, społeczeństwo nie może być w pełni demokratyczne, gdyż wynosi z niej nawyk milczenia, lęku, samotnej kalkulacji i nieufności wobec zbiorowego działania. Związek zawodowy nie jest więc wyłącznie maszyną do negocjowania płac. Jest instytucją odzyskiwania mowy.

Tam, gdzie pojedynczy pracownik zgłasza skargę, można ją zbyć jako przejaw emocji, konflikt osobisty, niedostosowanie, brak elastyczności lub „niezrozumienie realiów biznesu". Jednak gdy mówi grupa, skarga zaczyna ujawniać strukturę. To samo doświadczenie, które w samotności wygląda jak prywatny pech, w organizacji staje się wzorem. Zbyt niska stawka, arbitralny grafik, przeciążenie, brak przerw, fałszywe samozatrudnienie, presja aplikacji, niejawne kryteria oceny, ryzyko przerzucone na wykonawcę, zależność migracyjna czy niemożność chorowania – wszystko to przestaje być indywidualnym problemem, a staje się wspólnym przedmiotem negocjacji.

Organizacja działa jak socjologiczna lupa: pozwala dostrzec to, co system woli rozproszyć. Nie należy jednak idealizować związków zawodowych. Mogą one być słabe, zbiurokratyzowane, partykularne, zbyt mocno przywiązane do tradycyjnego etatu lub nieufne wobec migrantów, kobiet, młodych, samozatrudnionych, pracowników platformowych i peryferyjnych. Historia ruchu pracowniczego zna zarówno wielkie akty solidarności, jak i ograniczenia, wykluczenia, błędy strategiczne oraz skostnienie. Jednak krytyka konkretnych słabości nie znosi potrzeby instytucji zbiorowej. To tak, jakby z faktu, że istnieją złe sądy, wyprowadzić wniosek, że sprawiedliwość najlepiej wymierzać na parkingu. Odpowiedzią na słabość związków nie jest ich porzucenie, lecz przebudowa. W epoce pracy rozproszonej muszą one nauczyć się organizować tam, gdzie nie ma jednej bramy fabrycznej, wspólnej listy obecności i jednego oczywistego pracodawcy.

W tym miejscu pojawia się szczególne znaczenie OZZS WBREW. W temacie eseju wskazano tę organizację jako „kroczek ku przyszłości dla symetrii kontroli ludzi". Sformułowanie to jest trafne, ponieważ nie obiecuje natychmiastowej rewolucji ani gotowego ustroju sprawiedliwości. Mówi o kroku. A kroki w polityce społecznej są ważniejsze niż fajerwerki – te drugie świetnie wyglądają i szybko gasną, podczas gdy krok realnie zmienia położenie ciała.

OZZS WBREW można tu rozumieć jako próbę odpowiedzi na nową mapę zależności: samozatrudnionych, pracowników B2B, migrantów, osób zatrudnionych platformowo, tymczasowych, podwykonawców i wszystkich tych, których relacje z pracodawcą wymykają się klasycznemu wyobrażeniu zakładu pracy. Tacy ludzie często są formalnie wolni, a materialnie zależni. Formalnie przedsiębiorczy, a praktycznie pozbawieni wpływu. Formalnie poza etatem, a realnie uwięzieni w cudzej dyscyplinie gospodarczej. WBREW jest interesujące nie dlatego, że samo rozwiązuje problem nowoczesnej kontroli, lecz dlatego, że trafnie rozpoznaje teren, na którym ta kontrola działa.

Budowa symetrii władzy poprzez demokratyczne planowanie i nowe związki

Dawny związek zawodowy organizował załogę przy bramie fabryki. Nowy musi szukać ludzi w aplikacjach, na jednoosobowych działalnościach, w agencjach, w autach dostawczych i magazynach; w mieszkaniach sprzątanych na zlecenie, w obcych językach i niepewności pobytowej. Musi dotrzeć do tych w grafikach bez gwarancji i kontraktach, które formalnie mówią „usługa", choć społecznie są zwykłą pracą. Wymaga to innej wyobraźni organizacyjnej. Nie wystarczy czekać, aż pracownik sam zapuka do związku; trzeba zauważyć, że system zrobił wiele, by przestał on w ogóle postrzegać siebie jako pracownika. To jedna z największych sztuczek współczesnego kapitalizmu: odebrać ludziom wspólną nazwę, a potem dziwić się, że nie mówią wspólnym głosem.

Symetria kontroli nie oznacza, że pracownicy mają po prostu kontrolować pracodawców tak, jak wcześniej oni kontrolowali pracowników. Nie chodzi o odwrócenie pałki. Chodzi o cywilizowanie władzy poprzez wzajemność. W gospodarce zawsze istnieje konieczność koordynacji, organizacji i planowania podziału obowiązków. Problemem nie jest sama kontrola, lecz jej jednostronny, nieprzejrzysty charakter – brak odpowiedzialności oparty na asymetrii informacji i sankcjach. Symetria to prawo do wiedzy, rokowań, sprzeciwu, reprezentacji oraz współdecydowania o tych, którzy kontrolują. W dobrze urządzonej instytucji pracownik nie jest ani poddanym, ani kapryśnym sabotażystą, lecz współuczestnikiem procesu, który ma prawo wiedzieć, dlaczego system działa w określony sposób i może współkształtować jego granice.

Tu właśnie związki zawodowe łączą się ze zbiorowym planowaniem. Związek operuje na poziomie miejsca pracy, branży czy platformy; planowanie zaś dotyczy szerszego pytania: jak społecznie ustalać cele gospodarki? Nawet najpotężniejszy ruch pracowniczy nie wystarczy, jeśli cała gospodarka pozostaje podporządkowana ślepym siłom rynku. Nawet demokratyczne spółdzielnie mogłyby zostać zmuszone do działania w logice bezwzględnej konkurencji, gdyby system nagradzał wyzysk, obniżanie kosztów i krótkoterminowy zysk. To kluczowe: demokratyzacja zakładu bez demokratyzacji warunków rynku może zostać zmielona przez konkurencję.

Jeśli wszyscy ścigają się po stromym zboczu, sama uprzejmość biegaczy nie zmieni kierunku grawitacji. Zbiorowe planowanie nie jest więc nostalgicznym powrotem do centralnego sterowania wszystkim, lecz demokratyczną zdolnością społeczeństwa do decydowania o sprawach, których nie wolno zostawić wyłącznie portfelom i algorytmom cenowym. Mieszkania, energia, zdrowie, transport, edukacja czy infrastruktura cyfrowa to warunki wolności, a nie zwykłe towary. Gdy mieszkalnictwo podlega logice inwestycyjnej, ludzie nie konkurują o luksus, lecz o dach nad głową. Gdy zdrowie zależy od zdolności płatniczej, choroba staje się testem portfela. Kiedy energia i

komunikacja są w rękach monopolistów, społeczeństwo staje się zakładnikiem infrastruktury, a prywatna technologia przejmuje funkcje publicznej bramy.

Planowanie jest próbą stwierdzenia, że istnieją obszary, w których wspólny los nie może być produktem ubocznym cudzej marży. Neoliberalny odruch natychmiast odpowiada: planowanie to biurokracja i zamach na wolność. Ten argument należy potraktować poważnie, bo historia zna autorytarne formy sterowania. Państwo bywa głuche, skorumpowane i aroganckie; może narzucać cele bez konsultacji i produkować absurdy, wobec których nawet najcierpliwszy obywatel zaczyna rozumieć, dlaczego drukarka czasem płonie w fantazjach urzędników. Jednak z faktu, że istnieje złe planowanie, nie wynika, że planować nie wolno. Wynika z niego, że musi być ono demokratyczne, przejrzyste i zdolne do uczenia się na błędach.

Rynek również planuje, tylko nie przyznaje się do tego w języku demokratycznym. Korporacje planują inwestycje, łańcuchy dostaw, ceny i strategie podatkowe. Fundusze planują alokację kapitału, platformy – architekturę zależności, a deweloperzy podaż mieszkań według opłacalności. Giganci technologiczni planują infrastrukturę komunikacji. Różnica polega na tym, kto trzyma mapę.

Demokratyczne planowanie jako narzędzie etycznej kontroli

Pytanie nie brzmi więc: planowanie czy jego brak? Pytanie brzmi: czyje planowanie i pod czyją kontrolą? Demokracja nie wprowadza planowania do gospodarki jako nowości; ona próbuje wydobyć je z prywatnego mroku i poddać odpowiedzialności publicznej. Hasło „nie planujmy” często oznacza w rzeczywistości: „niech planują ci, którzy już mają władzę”.

Zbiorowe planowanie ma jeszcze jeden wymiar: przywraca etykę do gospodarki. Rynek potrafi odpowiedzieć na pytanie, co się opłaca, ale nie wie, co jest godne, sprawiedliwe, ekologicznie dopuszczalne, społecznie konieczne czy politycznie niebezpieczne. Cena może wskazać niedobór, lecz nie rozstrzygnie, czy mieszkanie ma być prawem, czy aktywem spekulacyjnym. Może pokazać popyt na szybką dostawę, ale nie powie, czy kurier ma prawo do odpoczynku, ubezpieczenia i przewidywalnego dochodu. Cena może określić wartość danych, lecz nie rozstrzygnie, czy społeczeństwo powinno oddać zapisy własnych zachowań w ręce kilku prywatnych modeli predykcyjnych. Może pokazać zysk z automatyzacji, ale nie powie, co zrobić z ludźmi, których praca została zastąpiona przez maszyny. Rynek jest narzędziem informacji, a nie sądem moralnym.

Traktowanie go jak sądu moralnego to bałwochwalstwo w garniturze ekonomisty. W tym miejscu trzeba wrócić do antropologii.

Jeżeli przyjmiemy perspektywę psychologicznego egoizmu, planowanie demokratyczne wyda się podejrzane, gdyż ludzie rzekomo nie potrafią działać wspólnie inaczej niż przez pryzmat własnego interesu. Jeśli jednak uznamy, że człowiek jest istotą społeczną, zdolną do empatii, współpracy i rozumienia wspólnego dobra, wówczas planowanie przestaje być utopią, a staje się rozwinięciem naszych zdolności instytucjonalnych. Nie oznacza to, że ludzie są aniołami. Gdyby byli, regulaminy byłyby krótsze, a działy compliance pracowałyby w muzeach. Jednak z faktu, że człowiek bywa egoistyczny, nie wynika, że jest wyłącznie taki.

Instytucje powinny ograniczać nadużycia, ale i umożliwiać najlepsze formy współdziałania. „Nauka kontroli" budowała struktury pod najgorszy obraz człowieka, a potem dziwiła się, że ludzie w warunkach permanentnej nieufności zachowują się gorzej. Związki zawodowe i planowanie łączy wspólne założenie: ludzie muszą mieć instytucjonalną możliwość działania razem. Bez niej stają się jedynie surowcem dla cudzych planów. W miejscu pracy związek daje język i siłę negocjacji; w gospodarce planowanie demokratyczne zapewnia język i siłę priorytetów publicznych. W technologii regulacja, audyt, transparentność i partycypacja pracownicza dają narzędzia wobec algorytmu, a w usługach publicznych kontrola społeczna pozwala przeciwstawić się biurokracji. W każdym przypadku chodzi o to samo: człowiek nie może być tylko adresatem decyzji – musi być współautorem reguł organizujących jego życie. Inaczej wolność pozostaje pięknym napisem na drzwiach, które otwierają się tylko od strony kapitału.

Szczególnie ważne jest tu pojęcie „demokracji w miejscu pracy". Nie oznacza ono, że każda decyzja operacyjna ma być głosowana przez wszystkich – takie karykatury służą jedynie ośmieszeniu idei. Demokracja ta zakłada stopniowalne mechanizmy wpływu: informację, konsultacje, rokowania zbiorowe oraz współdecydowanie w sprawach warunków pracy, bezpieczeństwa, czasu i technologii, a także kwestii restrukturyzacji, monitoringu, norm produktywności czy algorytmicznych systemów oceny i podziału korzyści. Chodzi o to, by pracownik nie dowiadywał się o zmianach w momencie, gdy system już go objął.

W epoce AI i platform nie wystarczy pytać o wysokość płacy. Trzeba pytać, kto ustala algorytm, kto zna kryteria oceny, kto ma prawo odwołania, kto korzysta z danych i kto ponosi konsekwencje błędów automatycznej decyzji. Dawny tayloryzm odbierał pracownikowi wiedzę o pracy i przenosił ją do biura planowania. Współczesny algorytmiczny tayloryzm przenosi tę wiedzę do modelu, którego pracownik często nie widzi, nie rozumie i nie może zakwestionować. Odpowiedzią nie może być jedynie indywidualna zgoda na przetwarzanie danych, bo w relacji zależności bywa ona fikcją. Rozwiązaniem musi być zbiorowe prawo do audytu, negocjacji i kontroli technologii pracy. Jeżeli

algorytm ocenia ludzi, ludzie muszą mieć prawo oceniać algorytm. Jeśli system mierzy wydajność, pracownicy muszą móc pytać, czy metryka nie niszczy zdrowia i sensu pracy. Jeśli aplikacja rozdziela zlecenia, wykonawcy muszą znać zasady tego procesu. Bez tego cyfrowa gospodarka stanie się feudalizmem z API.

Budowa symetrii poprzez zbiorowe zarządzanie ryzykiem i nową reprezentację

OZZS WBREW i podobne formy organizacji mogą pełnić funkcję laboratorium nowej reprezentacji. Ich zadaniem nie jest jedynie obrona klasycznych pracowników, lecz także nazywanie i organizowanie tych, których system celowo rozproszył. Samozatrudniony zależny ekonomicznie potrzebuje języka, który nie sprowadzi go ani do heroicznego przedsiębiorcy, ani do biernej ofiary. Migrant potrzebuje organizacji rozumiejącej specyfikę pracy w powiązaniu ze statusem pobytowym, barierą językową, zależnością mieszkaniową oraz ryzykiem wykluczenia. Pracownik platformowy potrzebuje reprezentacji, która rozumie algorytm, regulamin i stawkę dynamiczną. Pracownik tymczasowy potrzebuje organizacji zdolnej dostrzec trójkąt agencja-użytkownik-pracownik. Człowiek na B2B potrzebuje pytania, czy jego "firma" jest realnym podmiotem rynkowym, czy raczej prawną skórą nałożoną na zależną pracę.

Takie rozpoznania są początkiem symetrii. Symetria kontroli oznacza także prawo do wspólnego planowania ryzyka. W neoliberalnym modelu ryzyko spływa w dół jak woda po szybie: kapitał zabezpiecza marżę, platforma regulamin, pośrednik prowizję, a wykonawca zostaje z paliwem, sprzętem, chorobą, wypadkiem, brakiem urlopu, zmienną stawką i odpowiedzialnością wobec klienta. Jeżeli gospodarka ma być uczciwa, ryzyko musi stać się przedmiotem negocjacji, a nie jednostronnego zrzutu. Kto decyduje o modelu biznesowym, powinien ponosić odpowiedzialność za jego społeczne koszty. Kto czerpie rentę z platformy, powinien uczestniczyć w finansowaniu zabezpieczeń tych, którzy tę platformę utrzymują pracą. Kto korzysta z elastyczności, powinien zapłacić za jej koszt po stronie człowieka. W przeciwnym razie elastyczność jest tylko eleganckim słowem na cudzą niestabilność. Zbiorowe planowanie ma tu wymiar bardzo praktyczny.

Może ono oznaczać minimalne standardy dla platform, obowiązek przejrzystości algorytmicznej, rozszerzenie rokowań zbiorowych na samozatrudnionych zależnych, publiczne inwestycje w mieszkalnictwo, sektorowe układy zbiorowe czy standardy pracy w zamówieniach publicznych. Chodzi o warunki dla agencji pracy, ochronę migrantów przed wyzyskiem, instytucje dialogu społecznego obejmujące nowe formy zatrudnienia, zabezpieczenia społeczne przenośne między formami pracy oraz demokratyczną kontrolę nad infrastrukturą cyfrową. To nie utopia, lecz zestaw

narzędzi cywilizowania rynku. Rynek pozbawiony takich instrumentów nie jest wolnością; jest pogodą dla silnych i kataklizmem dla tych, którzy nie mają dachu. Oczywiście przeciwnicy podniosą argument, że ograniczy to innowacyjność, podniesie koszty, utrudni działalność, odstraszy inwestorów i spowolni wzrost. Być może część tych skutków rzeczywiście wystąpi.

Każda regulacja ma swój koszt, a rzetelny projekt instytucjonalny musi go analizować. Należy jednak pytać również o cenę braku regulacji: koszt ubóstwa pracujących, chorób zawodowych i wypalenia, niestabilności rodzin oraz migracyjnego wyzysku. To także koszt dumpingowej konkurencji, zniszczonego zaufania, monopoli, prywatyzacji danych, platformowego arbitrażu i demokracji, która traci zdolność wpływu na gospodarkę. Neoliberalizm liczy koszty regulacji z lupą, a koszty deregulacji przez lornetkę trzymaną odwrotnie.

Pluralizacja władzy jako droga do demokracji gospodarczej

Konieczne jest odwrócenie optyki. Przyszłość nie polega na prostym wyborze między państwem a rynkiem, lecz na odbudowie instytucji pośrednich i demokratycznych mechanizmów korekty. Związki zawodowe, rady pracowników, spółdzielnie, układy zbiorowe, samorządy zawodowe, organizacje migrantów, publiczni regulatorzy, instytucje audytu algorytmicznego, komisje dialogu społecznego, lokalne wspólnoty mieszkaniowe czy organizacje konsumenckie – wszystkie te formy służą rozbijania monopolu decyzji. „Nauka kontroli" opierała się na centralizacji władzy nad procesem; demokracja gospodarcza musi natomiast dążyć do pluralizacji tej władzy. Nie chodzi o chaos, lecz o równowagę. Nie o to, by nikt nie decydował, ale by decyzja przestała być przywilejem tych, którzy już posiadają narzędzia kontroli. Najtrudniejsze zadanie jest jednak kulturowe.

Trzeba odbudować wyobraźnię współpracy w społeczeństwie, które przez dekady uczono, że jednostka jest sama, sukces prywatny, porażka osobista, solidarność podejrzana, związki roszczeniowe, państwo nieudolne, a rynek naturalny. Należy odzyskać język „my", unikając jednocześnie kolektywistycznej przemocy. Trzeba mówić o godności pracy bez nostalgii za przemysłem, który nie wróci w dawnej postaci; o planowaniu bez ślepej wiary w biurokrację; o technologii bez technofobii i kultu miliarderów. Należy mówić o przedsiębiorczości bez usprawiedliwiania wyzysku oraz o wolności tak, aby obejmowała nie tylko swobodę ruchu kapitału, lecz także wolność człowieka od życia w permanentnym szantażu ekonomicznym. W tym kontekście OZZS WBREW może być traktowane jako przykład praktycznej, a nie wyłącznie retorycznej odpowiedzi.

Samo istnienie organizacji zwracającej uwagę na samozatrudnionych, migrantów, pracowników platformowych i osoby poza klasycznym etatem narusza neoliberalną narrację, według której każdy jest osobnym przedsiębiorstwem. WBREW mówi: nie, to nie są wyłącznie osobne historie. To struktura. Rynek pracy po rozszczepieniu. Kontrola ukryta w kontrakcie. To zależność ubrana w język wolności. To nowa przestrzeń dla rokowań zbiorowych, nawet jeśli prawo, instytucje i przyzwyczajenia wciąż próbują opisywać ją starymi kategoriami. WBREW nie jest więc jedynie dodatkiem do eseju, lecz jego testem praktycznym: czy potrafimy przełożyć diagnozę „nauki kontroli" na instytucję działającą w teraźniejszości? Snowowska konkluzja, że gospodarka nie jest pociągiem pędzącym po z góry ustalonym torze historii, lecz statkiem płynącym przez mgłę, za którego sterami możemy wspólnie stanąć, staje się tu czymś więcej niż ładną metaforą. Pociąg sugeruje konieczność: tory są już położone, maszynista zna trasę, a pasażer ma po prostu siedzieć. Statek sugeruje nawigację: prądy, wiatr, ryzyko i mgłę, ale także ster, mapę, załogę i decyzję. Neoliberalizm preferował metaforę pociągu historii, bo pasażerowie rzadziej buntują się przeciw torom niż przeciw kapitanowi. Demokracja gospodarcza musi przywrócić metaforę statku. Nie dlatego, że wspólna nawigacja jest łatwa, lecz dlatego, że alternatywą jest dryf pod dowództwem tych, którzy już zarezerwowali szalupy. Odzyskanie kontroli nad kontrolą oznacza więc trzy rzeczy.

Trójca wyzwolenia: nowa antropologia, instytucje zbiorowe i demokratyczne planowanie

Po pierwsze, konieczna jest demaskacja antropologii psychologicznego egoizmu jako politycznej redukcji człowieka. Po drugie, budowa instytucji zbiorowej siły tam, gdzie jednostka pozostaje samotna wobec rynku, platformy, pracodawcy, pośrednika lub algorytmu. Po trzecie, demokratyczne planowanie tych obszarów gospodarki, które przesądzają o realnej wolności społecznej. Te trzy elementy muszą współdziałać.

Sama krytyka antropologii bez zaplecza instytucjonalnego pozostaje jedynie esejem. Same związki, pozbawione szerszego planowania, mogą zostać zmuszone do gry według reguł wyzysku. Z kolei samo planowanie bez pracowniczej demokracji ryzykuje przeobrażenie się w technokrację. Potrzebna jest trójca: godniejszy obraz człowieka, zbiorowa organizacja pracy i demokratyczna kontrola nad infrastrukturą życia.

Człowiek jako automat albo człowiek jako współautor świata. Cała historia „nauki kontroli" jest w gruncie rzeczy sporem o pierwsze zdanie antropologii. Od tego, jak zaczynamy opowieść o człowieku, zależy to, jak projektujemy instytucje. Jeśli pierwsze zdanie brzmi: człowiek jest egoistycznym automatem reagującym na ból, przyjemność, interes i strach, wtedy prawo,

gospodarka, fabryka, platforma i państwo będą projektowane jako systemy bodźców. Jeśli zaś pierwsze zdanie brzmi: człowiek jest istotą społeczną, zdolną do współpracy, wzajemności, dumy, solidarności i rozumienia wspólnego dobra, wtedy instytucje mogą stać się przestrzeniami współdecydowania. Między tymi dwoma zdaniami rozpięta jest nowoczesność. Jedno zdanie buduje klatkę i nazywa ją realizmem. Drugie buduje stół obrad i nazywa go cywilizacją.

Psychologiczny egoizm nie jest więc tylko jedną z teorii motywacji. W tej genealogii pełni funkcję kamienia węgielnego całego gmachu podporządkowania. Z niego wyprowadzono szkoły pracy dla ubogich, fabryczną dyscyplinę czasu, tayloryzm, neoliberalne zarządzanie sobą, platformową ocenę reputacji i algorytmiczny nadzór. Jeżeli człowiek jest z natury leniwy, egoistyczny i podatny jedynie na bodźce, kontrola przestaje wyglądać jak przemoc, a staje się terapią społeczną. Menedżer nie wyzyskuje, lecz motywuje. Państwo nie dyscyplinuje biednych, tylko aktywizuje. Platforma nie karze, lecz optymalizuje. Rynek nie upokarza, tylko selekcjonuje. Tak powstaje najbardziej elegancka forma dominacji: taka, która potrafi opisać własną brutalność jako troskę o sprawność systemu.

Stale powraca ten sam mechanizm: redukcja człowieka do funkcji wartości. William Petty mierzy ziemię i populację, traktując społeczeństwo jak mechanizm administracyjny. Plantator liczy ciała i racje żywnościowe, przedstawiając głód jako problem dyscypliny. Locke'owski biedny staje się maszyną wymagającą „niepokoju", aby ruszyć do pracy. Mandeville tłumaczy, że bieda i niewiedza są użyteczne, gdyż czynią ludzi podatnymi na ciężką pracę. Wedgwood chce uczynić z rzemieślników maszyny niezdolne do błędu. Taylor ogłasza, że system musi być pierwszy.

Neoliberalizm wmawia jednostce, że jest przedsiębiorstwem samej siebie. Technokapitalizm zamienia ją w profil danych. Narzędzia się zmieniają, lecz wzór pozostaje zdumiewająco trwały: człowiek ma zostać opisany tak, aby łatwiej było nim zarządzać. „Nauka kontroli" nie triumfowała jednak dlatego, że była całkowicie fałszywa – to byłoby zbyt proste. Jej siła brała się z tego, że zawierała fragmenty prawdy, które następnie absolutyzowała.

Ludzie rzeczywiście reagują na bodźce. Praca wymaga organizacji, produkcja koordynacji, a rynek przekazuje pewne informacje. Technologia może zwiększać sprawność, a dane pomagają dostrzec zjawiska niewidoczne gołym okiem. Problem zaczyna się w momencie, gdy częściowa prawda zostaje ogłoszona prawdą absolutną. Człowiek reaguje na bodźce, ale nie jest tylko bodźcem.

Praca wymaga organizacji, lecz nie musi oznaczać autorytaryzmu. Rynek przekazuje informacje, ale nie zna godności. Technologia zwiększa sprawność, lecz nie odpowiada na pytanie, komu ma służyć. Dane pokazują wzór, ale nie zastępują sądu moralnego. Właśnie ta absolutyzacja cząstkowej

prawdy jest znakiem rozpoznawczym ideologii. Ideologia rzadko jest czystym kłamstwem – gdyby tak było, szybko by się rozsypała.

Ideologia bierze prawdę częściową, wyrywa ją z kontekstu, rozciąga na cały świat i zakazuje pytań o resztę. Psychologiczny egoizm mówi: ludzie bywają samolubni; ideologia kontroli dodaje: ludzie są wyłącznie samolubni. Ekonomia mówi: bodźce mają znaczenie; ideologia kontroli dodaje: bodźce są wszystkim. Zarządzanie mówi: system potrzebuje procedur; ideologia kontroli dodaje: człowiek ma być podporządkowany procedurze. Rynek mówi: cena przekazuje informację; ideologia kontroli dodaje: cena rozstrzyga wartość. Technologia mówi: można mierzyć więcej; ideologia kontroli dodaje: to, czego nie mierzymy, nie ma znaczenia. Tak powstaje świat, w którym człowiek zostaje przegrany nie przez jeden wielki błąd, lecz przez serię logicznych nadużyć. Dlatego genealogia od grodzeń po technokapitalizm nie jest muzealną wycieczką po dawnych okrucieństwach, lecz mapą współczesności.

Grodzenia uczą, że rynek pracy powstaje także przez odebranie alternatyw. Plantacje uczą, że zysk potrafi opisać cierpienie jako koszt operacyjny. Fabryka uczy, że czas człowieka może zostać przejęty przez organizację. Tayloryzm uczy, że wiedza pracownika może zostać wydarta z jego rąk i przeniesiona do systemu. Neoliberalizm uczy, że kontrolę można uwewnętrznić jako odpowiedzialność jednostki za własną niepewność. Technokapitalizm uczy, że nadzór można ukryć w wygodzie, interfejsie i danych. Każdy etap dodaje nową warstwę, nie usuwając poprzednich. Współczesny kurier platformowy może być jednocześnie „przedsiębiorcą", pracownikiem bez osłon, użytkownikiem aplikacji, obiektem algorytmicznej oceny i człowiekiem zależnym od infrastruktury, której nie kontroluje.

Asymetria władzy jako nowoczesna forma kontroli

Historia kontroli nie minęła – ona przeszła aktualizację. Najbardziej niebezpieczne jest to, że współczesne formy nadzoru coraz rzadziej przypominają kontrolę w dawnym znaczeniu. Dawny przymus bywał spektakularny: brama fabryki, bat majstra, sztywny regulamin, głód czy przepustka. Dzisiejszy przymus często przybiera maskę wolności wyboru. Możesz się zalogować albo nie. Przyjąć zlecenie lub je odrzucić. Podpisać kontrakt B2B albo z niego zrezygnować. Pracować więcej bądź mniej. Podnosić kwalifikacje, by nie wypaść z rynku. Akceptować regulamin albo stracić dostęp do infrastruktury. Wszystko sprawia wrażenie dobrowolności, dopóki nie zapytamy o realne alternatywy i o to, kto ustala ich koszt. Wolność bez alternatyw jest estetyką wolności. Dobrze wygląda w deklaracjach, znacznie gorzej smakuje pod koniec miesiąca.

Właśnie dlatego pojęcie asymetrii powinno stać się centrum współczesnej krytyki kontroli. Nadzór nie polega jedynie na wydawaniu rozkazów. Polega na tym, że jedna strona dysponuje większą ilością informacji, czasu i kapitału; ma więcej prawników, szerszy dostęp do danych, większą odporność w konflikcie i realną możliwość narzucenia języka sporu. Pracownik negocjujący samotnie z korporacją jest formalnie stroną umowy, lecz materialnie staje naprzeciw organizmu, który potrafi dłużej czekać, precyzyjniej liczyć, skuteczniej ukrywać koszty i łatwiej zastąpić jednostkę. Samozatrudniony zależny ekonomicznie może posiadać NIP, fakturę i pieczątkę, ale jeśli nie kontroluje cen, klienta, warunków, ryzyka ani dostępu do zleceń, jego przedsiębiorczość jest często teatralną dekoracją zależności. System uwielbia takie dekoracje – są tanie i korzystnie prezentują się w raportach.

Z tej perspektywy główna teza eseju staje się jasna: „nauka kontroli" to polityczna technologia asymetrii, która podszywa się pod neutralną wiedzę o człowieku i gospodarce. Nie oznacza to, że każda forma zarządzania jest opresją, a każda kontrola złem. Bez organizacji nie istniałyby szpitale, koleje, szkoły, produkcja leków, bezpieczeństwo lotnicze, energetyka czy sprawna administracja. Kontrola może być wyrazem odpowiedzialności i troski o standardy; może chronić przed chaosem oraz gwarantować jakość, bezpieczeństwo i sprawiedliwość proceduralną. Problem zaczyna się wtedy, gdy kontrola staje się jednostronna, nieprzejrzysta, nieodwołalna i ukryta za językiem konieczności. Różnica między organizacją a dominacją nie tkwi w samym istnieniu reguł, lecz w pytaniu: kto je tworzy, kto je rozumie, kto może je zakwestionować i kto ponosi koszt ich błędów? Właśnie dlatego związki zawodowe, rokowania zbiorowe, demokratyczne planowanie i audyt technologii nie są sentymentalnymi dodatkami do rynku, lecz instrumentami cywilizacji. To sposoby zadawania systemowi pytań, których on sam sobie nie zada, gdyż nie leżą one w jego interesie: Czy tempo pracy niszczy zdrowie? Czy algorytm dyskryminuje? Czy stawka pokrywa realne koszty? Czy elastyczność jest obustronna? Czy samozatrudnienie to wybór, czy maska podporządkowania? Czy produktywność przekłada się na życie pracowników, czy jedynie na dywidendy i wyceny? Czy technologia zwiększa sprawczość człowieka, czy tylko precyzję nadzoru?

I wreszcie: czy rynek mieszkaniowy zaspokaja potrzeby mieszkaniowe, czy głównie potrzeby portfeli inwestycyjnych?

Demokratyzacja gospodarki jako jedyna odpowiedź na asymetrię władzy

To są pytania demokratyczne. „Nauka kontroli" nie znosi ich, bo psują jej najskuteczniejszą sztuczkę: udawanie, że wszystko zostało już rozstrzygnięte przez naturę, rynek albo technologię.

OZZS WBREW można zatem interpretować jako element szerszego procesu odzyskiwania prawa do zadawania pytań. Nie chodzi tu jedynie o reprezentację kolejnej grupy zawodowej, lecz o podważenie systemowej fikcji, jakoby osoby wypchnięte poza klasyczny etat przestawały być ludźmi pracy w sensie społecznym. Samozatrudniony zależny, pracownik platformowy, migrant zatrudniony przez pośrednika, osoba na kontrakcie cywilnym, pracownik tymczasowy czy freelancer uzależniony od jednego klienta – wszyscy oni mogą doświadczać podporządkowania bez klasycznej nazwy podporządkowania. WBREW jako idea organizowania tych rozproszonych ludzi pokazuje, że przyszłość związkowości nie może polegać wyłącznie na obronie starych twierdz; musi umieć budować mosty tam, gdzie system rozmontował wspólną podłogę. Jest to również odpowiedź na argument, że związki zawodowe są instytucją przemysłowej przeszłości. Taka teza brzmi nowocześnie, ale często okazuje się zwykłym lenistwem pojęciowym w modnych butach.

Owszem, klasyczne związki wyrosły w epoce fabryk, kopalń, kolei i stoczni. Jednak potrzeba zbiorowej reprezentacji nie wynika z obecności komina fabrycznego, lecz z asymetrii władzy. Jeśli ta asymetria przeniosła się do platform, łańcuchów podwykonawstwa, agencji i algorytmów, to reprezentacja musi pójść za nią. Nie można powiedzieć człowiekowi, że skoro jego zależność jest nowoczesna, to jego obrona jest przestarzała. To tak, jakby odmówić wody strażakowi, bo pożar jest cyfrowy. Kluczowym elementem nowej reprezentacji musi być język, gdyż systemy kontroli wygrywają nie tylko prawem i pieniędzmi, ale przede wszystkim słownikiem.

Jeśli pracownik platformowy staje się „partnerem", trudniej mówić o podporządkowaniu. Jeśli samozatrudniony jest „mikroprzedsiębiorcą", trudniej o ochronę pracowniczą. Gdy zwolnienie nazywamy „dezaktywacją", a nadzór „optymalizacją", znikają pojęcia utraty pracy i inwigilacji. Kiedy przerzucanie ryzyka określa się mianem „elastyczności", a ubóstwo pracujących „niedopasowaniem kompetencji", trudniej mówić o wyzysku czy niskiej sile negocjacyjnej. Dlatego odzyskiwanie podmiotowości zaczyna się od odzyskania nazw.

Kto bez walki akceptuje język przeciwnika, często przegrywa, zanim jeszcze usiądzie do stołu. Język nie wystarczy jednak sam w sobie – potrzebne są instytucje. Współczesna demokracja gospodarcza powinna łączyć co najmniej cztery poziomy działania. Pierwszym jest ochrona indywidualna: minimalne standardy pracy, bezpieczeństwo, ubezpieczenia, przejrzyste umowy oraz skuteczne odwołania od decyzji automatycznych. Drugim – organizacja zbiorowa: prawo do zrzeszania się samozatrudnionych zależnych, rokowania sektorowe i reprezentacja pracowników platformowych oraz migrantów. Trzeci poziom to regulacja infrastruktury: przejrzystość algorytmów, audyty i ograniczanie monopoli. Czwarty wreszcie to planowanie społeczne: traktowanie mieszkań, zdrowia, energii czy edukacji jako warunków wolności, a nie tylko rynków do eksploatacji. Dopiero suma tych działań może ograniczyć współczesną asymetrię kontroli.

Warto przy tym unikać pułapki prostych opozycji. Nie chodzi o to, by przeciwstawić zły rynek dobremu państwu czy złą technologię dobrej wspólnocie. Taki moralitet byłby wygodny, lecz nieprawdziwy. Państwo może kontrolować i krzywdzić, wspólnota wykluczać, a związek skostnieć. Z drugiej strony przedsiębiorca może tworzyć realną wartość społeczną, rynek sprzyjać innowacjom, a technologia wzmacniać człowieka.

Pytanie nie brzmi: kto jest z natury dobry, lecz jakie mechanizmy odpowiedzialności ograniczają nadużycie władzy. Demokracja nie zakłada doskonałości ludzi, lecz opiera się na mądrej nieufności wobec koncentracji władzy – i właśnie tej nieufności brakuje ideologii rynku w odniesieniu do władzy prywatnej. Ostatecznie przeciwieństwem „nauki kontroli" nie jest chaos, lecz demokracja rozumiana szerzej niż procedura wyborcza. Demokracja jako zdolność ludzi do współtworzenia reguł, którym podlegają; prawo do informacji, sporu i wspólnego planowania. Praktyka w zakładzie pracy, na platformie, w mieście czy w systemie energetycznym. Jeśli demokracja kończy się tam, gdzie zaczyna się gospodarka, pozostaje jedynie demokracją częściową. A ta w świecie totalizującego rynku będzie coraz bardziej przypominała balkon obywatelski nad fabryką decyzji, do której obywatele nie mają wejścia.

Uspołecznienie kontroli jako warunek odzyskania podmiotowości

Mogą pomachać chorągiewką, ale nie dotykają maszyn. To prowadzi do kluczowego wniosku normatywnego: przyszłość pracy i gospodarki nie powinna polegać na zniesieniu kontroli, lecz na jej uspołecznieniu, ograniczeniu i uczynieniu odpowiedzialną. Kontrola jakości, bezpieczeństwa, finansów, technologii czy procesów jest niezbędna, ale nad samym człowiekiem nie może być ona przywilejem jednej strony. Tam, gdzie istnieje pomiar, musi istnieć prawo do wyjaśnienia. Tam, gdzie ranking – prawo do odwołania. Gdzie algorytm – audyt. Gdzie elastyczność – zabezpieczenie. Tam, gdzie zysk płynie z cudzej pracy, niezbędna jest negocjacja podziału korzyści, a tam, gdzie prywatne planowanie niesie skutki publiczne, musi pojawić się kontrola demokratyczna. To jest właśnie odzyskanie kontroli nad kontrolą.

W tym miejscu powraca metafora statku z końcowej wizji Snowa: gospodarka nie jest pociągiem na z góry ustalonym torze, lecz statkiem płynącym nocą przez mgłę, za którego sterami możemy wspólnie stanąć. Obraz ten zachowuje realizm – mgła, niepewność, konflikt interesów i błędy planowania są faktami.

Rynek bywa użyteczny, technologia jest potężna, a kapitał potrzebny. Jednak z tych przesłanek nie wynika, że ster należy oddać nielicznym, podczas gdy reszta ma siedzieć pod pokładem i śpiewać hymn do efektywności. Wspólne sterowanie nie gwarantuje bezbłędnej podróży; gwarantuje jedynie to, że kierunek nie będzie prywatną decyzją tych, którzy wykupili kabiny ratunkowe.

Cały esej zmierza więc do prostego, choć wymagającego rozstrzygnięcia: człowiek nie może być tylko przedmiotem zarządzania. Może być pracownikiem, przedsiębiorcą, obywatelem, konsumentem, użytkownikiem, członkiem wspólnoty, twórcą, rodzicem, migrantem, sąsiadem, podatnikiem, pacjentem, uczniem, seniorem – lecz w każdej z tych ról pozostaje kimś więcej niż funkcją systemu. „Nauka kontroli" triumfuje wtedy, gdy redukuje te role do parametrów: wydajności, zdolności płatniczej, oceny, ryzyka, produktywności, reputacji czy kosztu. Demokracja gospodarcza zaczyna się w momencie, gdy za parametrem ponownie widać osobę – nie jako sentymentalny dodatek do modelu, lecz jako właściwy punkt odniesienia dla instytucji.

Jeśli poprzednie akapity ukazywały rozwój kontroli od grodzeń po algorytmy, ta część definiuje warunek wyjścia: wspólna organizacja musi stać się równie nowoczesna jak systemy, które ma równoważyć. Nie wystarczy bronić dawnych form pracy; trzeba organizować nowe. Nie wystarczy potępiać technologii; trzeba negocjować jej reguły. Nie wystarczy mówić o godności; trzeba wpisać ją w umowy, ustawy, układy, procedury, audyty i instytucje.

Nie wystarczy mieć rację – trzeba posiadać formę zbiorowej skuteczności. Historia uczy brutalnie: samotna racja może być piękna, ale systemy kontroli rzadko wzruszają się pięknem. Wolą liczby. Dlatego trzeba nauczyć się liczyć również siłę społeczną.

Przeciwko samotności zarządzanej. Historia „nauki kontroli" zaczyna się od pozornie niewinnego ruchu myśli: od przekonania, że człowieka można opisać prościej, niż on sam doświadcza własnego istnienia. Można pominąć jego więzi, ambicje, lojalności, wstyd, dumę, ból, nadzieję, moralny gniew i potrzebę współdecydowania. Można sprowadzić go do interesu, reakcji, bodźca czy kosztu. Do zasobu, ruchu ręki, minuty pracy lub wskaźnika wydajności. Do profilu danych, reputacji w aplikacji, ryzyka kredytowego bądź prawdopodobieństwa kliknięcia. Aż wreszcie do konta, które można po prostu dezaktywować.

Instytucjonalne błędne koło redukcji człowieka

Wielka historia kontroli to w istocie historia kolejnych skrótów antropologicznych, które z czasem przekuwano w instytucje. Najpierw redukowano człowieka w teorii, a potem organizowano świat tak, jakby ta redukcja była prawdą. Właśnie w tym tkwi sens przejścia od psychologicznego

egoizmu do grodzeń, od grodzeń do plantacji, od plantacji do fabryki, od fabryki do tayloryzmu, od tayloryzmu do neoliberalizmu i wreszcie od neoliberalizmu do technokapitalizmu. Na każdym z tych etapów powtarza się ten sam schemat: elita definiuje człowieka jako istotę wymagającą dyscypliny, następnie tworzy instytucję tej dyscypliny, a na koniec traktuje zachowanie zdyscyplinowanego człowieka jako dowód, że pierwotna definicja była słuszna. To błędne koło, choć niezwykle dochodowe. Człowiek pozbawiony ziemi musi sprzedać swoją pracę, a potem słyszy, że rynek pracy jedynie ujawnia jego wolny wybór. Zniewolony głoduje i kradnie jedzenie, by chwilę później usłyszeć, że jest niemoralny.

Rzemieślnik traci kontrolę nad procesem tworzenia, a potem mówi się mu, że potrzebuje menedżera. Pracownik platformowy boi się odrzucić zlecenie, co system interpretuje jako dowód na to, że aplikacja jedynie odzwierciedla jego preferencje. System najpierw produkuje zależność, a potem sprzedaje ją jako wiedzę o naturze ludzkiej. Dlatego krytyka psychologicznego egoizmu nie jest akademickim dodatkiem do historii gospodarczej – jest punktem, w którym rozstrzyga się cała polityka instytucji.

Jeżeli człowiek jest wyłącznie samolubnym automatem, to przymus staje się realizmem, a solidarność sentymentalną anomalią. Jeśli jednak uznamy go za istotę społeczną, zdolną do współpracy, empatii i wspólnego planowania, wówczas autorytarny model pracy traci status konieczności. Staje się wyborem. A skoro jest wyborem, można go zakwestionować. Snowowska rekonstrukcja prowadzi właśnie do tego punktu: elity przez stulecia próbowały wmówić ludziom, że alternatywa dla wyzysku i nierówności nie istnieje, lecz jest to kłamstwo ubrane w kostium nauki. Nie chodzi tu oczywiście o naiwny optymizm antropologiczny. Człowiek nie jest aniołem. Potrafi być samolubny, agresywny, krótkowzroczny, konformistyczny, zachłanny i okrutny. Historia dostarcza dowodów w takiej obfitości, że można by nimi obdzielić kilka pesymistycznych cywilizacji. Jednak z faktu, że człowiek bywa zły, nie wynika, że należy projektować instytucje wyłącznie pod jego najgorszą wersję. To właśnie robiła "nauka kontroli": brała fragment prawdy o ludzkiej interesowności i czyniła z niego całość człowieka.

Tymczasem dojrzała polityka instytucjonalna powinna jednocześnie ograniczać nadużycia i umożliwiać współpracę. Powinna zakładać, że ludzie potrzebują reguł, ale także głosu; kontroli, lecz także kontroli nad kontrolującymi; bodźców, ale i sensu; odpowiedzialności, lecz także bezpieczeństwa; wolności, a przede wszystkim realnych warunków korzystania z niej. Największym błędem ideologii rynkowej było pomylenie wolności z samotnością. Człowiek pozostawiony sam wobec właściciela, platformy, algorytmu, długu, czynszu i konkurencji innych równie samotnych ludzi nie staje się automatycznie wolny. Często staje się tylko bardziej podatny na cichą formę przymusu. Neoliberalizm nauczył całe pokolenia mówić o sobie językiem inwestycji,

konkurencyjności i samoodpowiedzialności, rzadziej jednak uczył pytać, kto projektuje warunki gry. W efekcie miliony ludzi usłyszały, że są przedsiębiorcami własnego losu dokładnie w chwili, gdy coraz więcej ryzyka systemowego przerzucano na ich prywatne życie. To trochę tak, jak wręczyć komuś parasol z papieru podczas burzy i pogratulować mu autonomii pogodowej. Technokapitalizm doprowadził ten proces do nowej skali.

Budowa symetrii kontroli poprzez nową architekturę równowagi

Kontrola nie musi już mieszkać wyłącznie w fabrycznej bramie, regulaminie zakładu czy spojrzeniu nadzorcy. Dziś kryje się w aplikacji, rankingu, mapie i interfejsie; w systemie przydziału zleceń, modelu predykcyjnym, warunkach korzystania z platformy, automatycznej decyzji czy niejawnej metryce reputacji. Dawna władza chciała widzieć pracownika – nowa chce go przewidywać. Dawna zmuszała ciało do określonego rytmu; nowa sprawia, że człowiek sam dostosowuje się do tempa systemu, zanim ten wyśle ostrzeżenie. Dawna kara bywała widowiskowa, nowa jest administracyjnie czysta: konto zablokowane, widoczność obniżona, priorytet utracony, zlecenia rzadsze, regulamin zmieniony.

Nikt nie krzyczy. I właśnie dlatego trzeba krzyczeć pojęciami. Współczesna odpowiedź musi być równie złożona jak współczesna kontrola. Nie wystarczy nostalgia za fabrycznym ruchem robotniczym, choć jego lekcje pozostają bezcenne. Nie wystarczy moralna krytyka technologicznych miliarderów, choć trudno oprzeć się wrażeniu, że niektórzy z nich prowadzą eksperyment: ile feudalizmu da się zmieścić w słowie "innowacja". Nie wystarczy wiara w państwo, które również może kontrolować i błądzić, ani wiara w rynek, który nie jest sumieniem społeczeństwa. Potrzebna jest nowa architektura równowagi: związki zawodowe zdolne organizować ludzi poza klasycznym etatem, rokowania sektorowe, ochrona samozatrudnionych zależnych, przejrzystość algorytmiczna oraz prawo do odwołania od decyzji automatycznych. Konieczna jest regulacja platform, publiczne planowanie infrastruktury życia, silne usługi publiczne i demokratyczna kontrola nad tym, co decyduje o warunkach wolności.

W tym miejscu OZZS WBREW staje się nie dodatkiem publicystycznym, lecz przykładem właściwie postawionego pytania. Jak organizować ludzi, których system celowo rozproszył? Jak reprezentować samozatrudnionych, którzy formalnie są przedsiębiorcami, lecz materialnie pozostają zależnymi wykonawcami? Jak bronić migrantów, szczególnie podatnych na nadużycia z powodu bariery językowej, statusu pobytowego czy braku sieci społecznych?

Jak rozmawiać o pracy platformowej, skoro platforma nazywa pracę usługą, pracownika partnerem, zwolnienie dezaktywacją, a nadzór optymalizacją? Jak stworzyć formy rokowań tam, gdzie klasyczny pracodawca ukrywa się za pośrednikiem, aplikacją czy modelem franczyzowym? WBREW odpowiada przynajmniej kierunkowo: trzeba organizować nie tylko tam, gdzie stara mapa wskazuje zakład pracy, lecz tam, gdzie nowa mapa pokazuje zależność. To jest sens "kroczku ku przyszłości dla symetrii kontroli ludzi". Symetria nie oznacza wojny wszystkich ze wszystkimi ani prostego odwrócenia dominacji; oznacza wprowadzenie odpowiedzialności tam, gdzie dziś decyzja bywa jednostronna.

Jeżeli pracodawca mierzy wydajność, pracownicy powinni mieć prawo pytać o sens i skutki tej metryki. Jeżeli platforma rozdziela zlecenia, wykonawcy muszą znać reguły gry. Jeśli algorytm ocenia, powinien podlegać audytowi. Jeśli firma korzysta z elastyczności pracy, winna uczestniczyć w kosztach zabezpieczenia społecznego. Jeśli rynek żeruje na podatności migrantów, państwo i organizacje społeczne muszą wzmacniać ich realne prawa. Jeżeli samozatrudnienie maskuje podporządkowanie, prawo powinno widzieć relację ekonomiczną, a nie tylko etykietę na fakturze. Symetria kontroli oznacza: nie ma władzy bez możliwości jej sprawdzenia.

Zbiorowe planowanie jest drugim filarem tej odpowiedzi. Sama obrona w miejscu pracy nie wystarczy, jeśli całe otoczenie gospodarcze zmusza ludzi do ścigania się w dół. W świecie, w którym mieszkanie jest przede wszystkim aktywem, energia narzędziem renty, zdrowie kosztem, edukacja prywatną inwestycją, transport segmentem biznesowym, a dane korporacyjnym surowcem – pracownik nawet po wywalczeniu lepszej płacy może zostać pokonany przez strukturę kosztów życia. Dlatego walka o godną pracę musi łączyć się z walką o infrastrukturę wolności: mieszkalnictwo, ochronę zdrowia, edukację, transport, energię, opiekę oraz cyfrowe prawa i bezpieczeństwo socjalne.

Odzyskanie alternatywy poprzez demokratyczne planowanie i wspólnotę instytucjonalną

Człowiek nie żyje samą płacą. Żyje całym układem instytucji, które decydują o tym, czy wynagrodzenie zamienia się w godne życie, czy natychmiast znika w czarnej dziurze czynszu, rachunków i strachu. Planowanie demokratyczne nie oznacza, że państwo ma wiedzieć wszystko. Nikt nie wie wszystkiego, a kto twierdzi inaczej, powinien dostać nie władzę, lecz filiżankę melisy i kontrolę faktów. Chodzi raczej o to, że pewnych spraw nie wolno zostawiać wyłącznie logice zysku. Rynek może pomagać w koordynacji, ale nie powinien decydować samotnie o tym, kto ma dach nad głową, dostęp do leczenia, kto ponosi koszt transformacji energetycznej, kto kontroluje dane i kto

zyskuje na automatyzacji. W przeciwnym razie wspólny los zostaje rozpisany na prywatne bilanse. A prywatny bilans, choć bywa imponujący, nie ma obowiązku kochać demokracji. Czasem nawet jej nie lubi, bo demokracja ma irytujący zwyczaj pytać o rachunek.

Najważniejszym zadaniem intelektualnym jest więc odzyskanie słowa „alternatywa". Fraza „nie ma alternatywy" była jednym z najpotężniejszych zaklęć nowoczesnego kapitalizmu. Działała nie dlatego, że była prawdziwa, lecz dlatego, że paraliżowała wyobraźnię. Człowiek, który wierzy, że nie ma alternatywy, może co najwyżej negocjować warunki kapitulacji. Społeczeństwo, które w to wierzy, przestaje planować przyszłość i zaczyna administrować rezygnacją. Tymczasem historia społeczna pokazuje, że alternatywy istniały zawsze: wspólnoty użytkowania, ruchy robotnicze, spółdzielnie, układy zbiorowe, państwo dobrobytu, publiczne inwestycje, instytucje dialogu społecznego, prawa pracy, regulacje antymonopolowe, samorządność, demokracja lokalna czy nowe formy reprezentacji.

Nie wszystkie te rozwiązania były doskonałe. Jednak niedoskonałość alternatyw nie dowodzi doskonałości status quo. Dowodzi jedynie, że trzeba pracować nad instytucjami, a nie klękać przed rynkiem jak przed pogodą. Odzyskanie alternatywy wymaga również odwagi językowej. Trzeba przestać akceptować słownik, który neutralizuje przemoc. Wyzysk nie staje się innowacją tylko dlatego, że odbywa się przez aplikację. Podporządkowanie nie znika dzięki umowie B2B. Nadzór nie staje się troską o jakość, gdy nazwano go analityką. Przerzucenie ryzyka nie staje się elastycznością dlatego, że dobrze brzmi w prezentacji. Dezaktywacja konta nie przestaje być utratą źródła dochodu tylko dlatego, że platforma unika słowa „zwolnienie". Monopol nie staje się ekosystemem jedynie dzięki ładniejszemu logo. Język jest pierwszą linią frontu, bo zanim człowiek upomni się o prawo, musi wiedzieć, jak nazwać to, co mu odebrano.

Odwagi językowej nie wolno jednak pomylić z hałasem. Potrzebna jest precyzja. Nie każda kontrola jest wyzyskiem, nie każde samozatrudnienie fikcją i nie każda platforma nadużyciem. Nie każda regulacja jest dobra, nie każde państwo działa w interesie słabszych, a nie każdy związek zawodowy jest skuteczny. Nie każda innowacja jest zasłoną dymną. Właśnie dlatego krytyka „nauki kontroli" powinna być silna, ale nie prostacka. Jej celem nie jest zastąpienie jednego dogmatu drugim, lecz przywrócenie pytań tam, gdzie ideologia ogłosiła koniec sporu:

Kto ma władzę? Kto ponosi ryzyko? Kto zna reguły? Kto może się odwołać? Kto korzysta z danych? Kto płaci społeczne koszty? Kto decyduje o technologii? Kto ma głos w planowaniu?

Kto zostaje sam? To ostatnie pytanie jest być może najbardziej ludzkie. „Nauka kontroli" przez stulecia działała poprzez rozdzielanie ludzi. Oddzielała chłopa od ziemi, rzemieślnika od pełni fachu, pracownika od decyzji, robotnika od solidarności, biednego od godności,

samozatrudnionego od statusu pracownika, użytkownika od obywatela i człowieka od jego danych. Jej politycznym skutkiem jest samotność zarządzana. Ludzie mają być połączeni technologicznie, ale rozproszeni społecznie; stale dostępni, lecz słabo zorganizowani; widoczni dla systemu, ale niewidzialni dla siebie nawzajem; oceniani indywidualnie, lecz pozbawieni wspólnego języka oceny systemu. Przeciwieństwem tej samotności nie jest romantyczna masa, lecz wspólnota instytucjonalna: zdolność do wspólnego mówienia, negocjowania, planowania i kontroli.

Demokratyczna kontrola nad systemami zamiast kontroli nad ludźmi

Dlatego finał tego wywodu nie powinien być lamentem nad nowoczesnością. Nowoczesność to nie tylko historia wyzysku; to także dzieje emancypacji, praw, nauki, medycyny i edukacji. To historia demokracji, ruchów społecznych oraz technologii ratujących życie i instytucji ograniczających przemoc. Problem polega na tym, że każdy postęp może zostać przechwycony przez logikę kontroli, jeśli nie towarzyszą mu mechanizmy odpowiedzialności. Dane mogą służyć polityce publicznej albo inwigilacji. AI może wspierać człowieka lub zastępować go w decyzjach, których nie powinno się automatyzować.

Rynek może koordynować wymianę albo kolonizować całe życie. Państwo może chronić albo dyscyplinować. Związek zawodowy może emancypować albo skostnieć. Nie istnieją zbawcze narzędzia – są tylko instrumenty osadzone w określonych relacjach władzy. Najuczciwsza konkluzja jest więc zarazem skromna i wymagająca: przyszłość trzeba urządzać świadomie. Nie wolno zostawiać jej automatyzmom rynku, fantazjom miliarderów, algorytmom bez odpowiedzialności, menedżerskim mitom efektywności ani politycznemu lenistwu przebranemu za realizm. Gospodarka jest dziełem społecznym, a skoro tak, może być projektowana inaczej. Nie dowolnie, nie magicznie, nie bez kosztów i konfliktów, ale po prostu inaczej. To „inaczej" zaczyna się od odrzucenia kłamstwa, że człowiek jest jedynie automatem interesu. Zaczyna się od uznania, że praca to nie tylko koszt, lecz część życia.

Że technologia to nie tylko innowacja, lecz władza. Że rynek to nie tylko mechanizm, lecz instytucja wymagająca granic. Że wolność bez bezpieczeństwa bywa luksusem silnych, a demokracja bez demokracji gospodarczej pozostaje niepełna. W tej perspektywie związki zawodowe nowego typu, ruchy pracownicze, instytucje dialogu społecznego oraz publiczne planowanie i regulacja technologii nie są reliktami, lecz narzędziami przyszłości. Oczywiście same nazwy nie wystarczą. Potrzebne są kompetencje, organizacja, prawo, strategia, dane, komunikacja, odwaga i cierpliwość. Potrzebna jest zdolność łączenia ludzi rozproszonych przez formy zatrudnienia, migrację,

platformy, pośrednictwo i język fałszywej przedsiębiorczości. Potrzebna jest wyobraźnia polityczna, która nie boi się słowa „planowanie", lecz nie zapomina o ryzyku biurokratycznej pychy. Potrzebna jest krytyka rynku rozumiejąca jego użyteczność oraz krytyka państwa, która nie oddaje społeczeństwa w ręce kapitału. Innymi słowy: potrzebna jest dojrzałość, a nie kolejna sekta prostych odpowiedzi. Jeśli „nauka kontroli" przez cztery stulecia uczyła elity, jak czynić ludzi przewidywalnymi, to demokratyczna odpowiedź musi uczyć ludzi, jak czynić władzę odpowiedzialną.

To jest odwrócenie perspektywy. Nie chodzi o to, by pracownik był przezroczysty dla systemu, lecz by system był przezroczysty dla pracownika i obywatela. Nie chodzi o to, by człowiek był stale oceniany, lecz by miał prawo oceniać reguły tej oceny. Nie chodzi o to, by rynek bez końca testował ludzi, lecz by społeczeństwo testowało rynek pytaniem o godność, stabilność, sprawiedliwość i sens. Nie chodzi o to, by technologia pytała, ile jeszcze może przyspieszyć, lecz by demokracja pytała, dokąd właściwie jedziemy i kto siedzi za kierownicą. Na końcu zostaje obraz statku płynącego przez mgłę.

Nie wiemy wszystkiego. Nie mamy doskonałej mapy. Nie ma powrotu do niewinnej przeszłości ani prostego przepisu na gospodarkę bez konfliktu. Nie istnieją instytucje odporne na nadużycia. Jest jednak ster i właśnie o niego toczy się spór. „Nauka kontroli" chce, aby ster trzymali ci, którzy posługują się językiem efektywności, kapitału, technologii i konieczności. Demokracja gospodarcza odpowiada: ster jest sprawą wspólną, bo skutki kursu ponoszą wszyscy. Jeśli mamy płynąć przez mgłę, nie możemy pozwolić, aby większość społeczeństwa zamknięto pod pokładem, nazywając to optymalizacją załogi. Człowiek nie jest maszyną, która nie może się mylić. Nie jest zasobem ludzkim do eksploatacji, profilem danych do monetyzacji ani samotnym przedsiębiorstwem przetrwania. Jest współautorem świata, nawet jeśli przez wiele instytucji został o tym oduczony. A skoro jest współautorem, musi odzyskać język, organizację i prawo do współdecydowania. Najważniejsza odpowiedź na „naukę kontroli" nie brzmi więc: znieśmy wszystkie systemy, lecz: zbudujmy takie systemy, w których człowiek nie znika. Bo gospodarka, która go nie widzi, może być wydajna, bogata i świetnie zoptymalizowana. Może mieć nawet znakomite wskaźniki, ale będzie tylko maszyną do produkowania samotności. Samotność – nawet zarządzana najnowocześniejszym algorytmem – nie jest przyszłością godną społeczeństwa.

> Gospodarka może być wydajna, bogata i perfekcyjnie zoptymalizowana, a jednak pozostać jedynie bezduszną maszyną do produkowania samotności. Prawdziwym wyzwaniem nie jest walka z samą technologią, lecz spór o to, kto trzyma ster statku płynącego przez mgłę przyszłości: nieliczni właściciele szalup ratunkowych czy

> wspólnota obywateli, którzy odmawiają bycia jedynie parametrem w cudzym modelu. Czy potrafimy zbudować systemy, w których człowiek przestanie znikać za fasadą danych?

Inspiracje

[1] 

"Control Science" Henry Snow

2026 | Verso Books | ISBN: 9781804293201

Henry Snow jest historykiem pracy, zajmującym się problematyką społeczną i polityczną. Jego badania koncentrują się na powiązaniach między pracą jako procesem materialnym, doświadczeniem społecznym i polem bitwy politycznej. Bada, jak myśl ekonomiczna i praktyki dyscyplinowania pracy rozwijały się od XVII wieku do dnia dzisiejszego. Snow jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Connecticut, gdzie prowadzi zajęcia z historii świata atlantyckiego, nauki, technologii i społeczeństwa, a także radykalizmu robotniczego. Jego prace były prezentowane w takich publikacjach jak „Jacobin" i na blogu CASTAC. Jest autorem książki „Control Science: How Management Made the Modern World" (2026), która analizuje intelektualną i polityczną historię zarządzania i kontroli w miejscu pracy. W najbliższym czasie ukaże się również jego książka zatytułowana „Enemies of Order: Labor and Power at the Atlantic Dockside".

Henry Snow *is a social and political historian of labor whose research focuses on the intersection of labor as a material process, social experience, and political battleground. He explores how economic thought and labor discipline practices have co-developed from the 17th century to the present day. Snow is an academic affiliated with the University of Connecticut, where he teaches courses on the history of the Atlantic world, science, technology, and society, and labor radicalism. His work has been featured in publications such as Jacobin and the CASTAC blog. He is the author of the book Control Science: How Management Made the Modern World (2026), which examines the intellectual and political history of management and workplace control, and has a forthcoming work titled Enemies of Order: Labor and Power at the Atlantic Dockside.*

University of Connecticut

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"Zero to One"**

Peter Thiel

[2] **"The Stanford Review"**
Peter Thiel

[3] **"The Antichrist: A Four-Part Lecture Series"**
Peter Thiel

[4] **"Once a physicist: Elon Musk"**
Elon Musk

[5] **"Introduction to the Principles of Morals and Legislation"**
Jeremy Bentham

[6] **"A Protest against Law-Taxes"**
Jeremy Bentham

[7] **"An Introduction to the Principles of Morals and Legislation"**
Jeremy Bentham

[8] **"Walmart"**
Eileen Otis

[9] **"Modern Economic Thought"**
Sidney Weintraub

[10] **"After the Internet"**
Tiziana Terranova

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Cooling and Heizsegel for use in an industrial area with a loading and dehumidification"**
D. Nolte, P. Thiel, H. Kruse
2014
Źródło

[2] "An inhalable nanoparticulate STING agonist synergizes with radiotherapy to confer long-term control of lung metastases"

Yang Liu, William Crowe, Lulu Wang, Yong Lu, W. Jeffrey Petty

2019 | Nature Communications | DOI: 10.1038/s41467-019-13094-5

Źródło

[3] "CONTEMPORARY MANAGEMENT OF A POTENTIALLY LETHAL FETAL ANOMALY"

Amy B. Levine, M. Álvarez, Josiah Wedgwood, Richard L. Berkowitz, Ian R. Holzman

1990 | Obstetrics and Gynecology | DOI: 10.1097/00006250-199011001-00026

Źródło

[4] "Analysis on Cybersecurity Control and Monitoring Techniques in Industrial IoT: Industrial Control Systems"

Boye Aziboledia Frederick, Onate Egerton Taylor

2023 | Internet of Things and Cloud Computing | DOI: 10.11648/j.iotcc.20231101.11

Źródło

[5] "Worker participation in Sweden"

LYNDA KING TAYLOR

1973 | Industrial and Commercial Training | DOI: 10.1108/eb003277

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: b6f8eda4-392c-41c3-b290-b6a987c40812