

% Grupa bez struktury wciąż ją ma – po prostu jej nie widac – pogłębiona analiza
% Notatki z lektury Jo Freeman, „The Tyranny of Structurelessness” (1970/1972),
przygotowane przez Głos Statku
% 2026

Notatki z lektury Jo Freeman, „The Tyranny of Structurelessness” (1970/1972)

To rozszerzony towarzysz naszego krótkiego tekstu wprowadzającego, „Grupa bez struktury wciąż ją ma – po prostu jej nie widac”. Jeśli nie czytaliście krótszej wersji, warto zacząć od niej – ten dokument zakłada znajomość podstawowego kształtu wywodu i wchodzi głębiej w każdą jego część.

To nasze własne notatki z lektury, nie tłumaczenie ani autoryzowane streszczenie. Staraliśmy się wiernie oddać argumentację, ale za wszelkie zniekształcenia odpowiadamy my, nie autorka. Cytaty bezpośrednie są krótkie i oznaczone; reszta to parafraza.

Geneza i historia publikacji

Esej zaczął się jako wystąpienie na konferencji Southern Female Rights Union w Beulah, w stanie Missisipi, w maju 1970 roku. Krążył nieformalnie, zanim został formalnie opublikowany w *The Second Wave* (1972), *Berkeley Journal of Sociology* (1972–73) i magazynie *Ms.* (1973) – niezwykle szeroki, wielokanałowy zasięg jak na pojedynczy esej, co jest jedną z przyczyn, dla których stał się jednym z trwalszych tekstów teorii organizacyjnej wywodzących się z ruchu wyzwolenia kobiet. Freeman pisała od wewnątrz tego ruchu, adresując konkretną i wówczas szeroko rozpowszechnioną praktykę: małe, bezliderowe grupy podnoszenia świadomości, które wprost odrzucały formalną strukturę jako kwestię zasady politycznej, na tej podstawie, że sama struktura reprodukowała te same wzorce hierarchiczne, przed którymi ruch próbował uciec.

Teza centralna

Wywód Freeman nie zasadza się jedynie na tym, że nieformalne grupy *mogą* rozwinąć ukryte hierarchie, jeśli ludzie nie zachowają ostrożności. Jest mocniejszy: grupa bez żadnej struktury w ogóle nie jest organizacyjnie spójną możliwością. Struktura wyłania się zawsze, gdy ludzie działają razem, niezależnie od tego, czy ktokolwiek to zamierza czy nazywa. Jedyną zmienną, którą grupa faktycznie kontroluje, jest to, czy ta struktura zostaje sformalizowana – uczyniona jawną, delegowana celowo, otwarta na zakwestionowanie – czy

pozostawiona nieformalna, co w praktyce znaczy: niewidzialna, a co kluczowe, nierozliczalna.

Freeman rysuje analogię do innych ideałów „neutralności”, które po bliższym przyjrzeniu okazują się cicho obciążone: „obiektywnego” reportażu prasowego, „wolnego” rynku nieobciążonego regulacją. W każdym przypadku brak widocznej, nazwanej struktury nie produkuje braku struktury – produkuje strukturę, na którą nikt się nie zgodził i za którą nikt nie może zostać pociągnięty do odpowiedzialności, co w praktyce sprzyja temu, kto już ma więcej pewności siebie, więcej wolnego czasu, więcej wcześniej zgromadzonego kapitału społecznego albo więcej doświadczenia w poruszaniu się w nieformalnej dynamice grupowej.

Mechanizm: jak faktycznie formują się nieformalne elity

Najbardziej konkretnym i trwałym wkładem eseju jest jego opis tego, *jak* w praktyce gromadzi się nierozliczalna władza wewnątrz formalnie bezliderowej grupy.

Odpowiedz Freeman to sieci przyjacielskie, nie kompetencja czy zaangażowanie. Ludzie, którzy ostatecznie dzierżą realny wpływ w grupie „bezstrukturalnej”, są nieproporcjonalnie tymi, którzy są już ze sobą zaprzyjazznieni poza formalnymi działaniami grupy – którzy rozmawiają przez telefon, którzy widują się towarzysko, którzy zbudowali wzajemne zaufanie kanałami niemającymi nic wspólnego z deklarowanym celem grupy. Wejście do tego nieformalnego kręgu działa trochę jak przyjęcie do zamkniętego klubu: nowicjusz zazwyczaj potrzebuje istniejącego członka, który zadziała jako coś w rodzaju sponsora, a potem musi kultywować tę relację z czasem, aż zostanie zaakceptowany jako równy.

Freeman starannie zastrzega, że to nie jest spis w żadnym celowym, skoordynowanym sensie. To, w zwyczajnym przypadku, są po prostu grupy przyjaciół, których przyjaźń i wspólne zaangażowanie polityczne wzajemnie się wzmacniają – co jest właśnie tym, co czyni powstałą elitę tak trwałą i tak trudną do formalnego zakwestionowania. Ponieważ władza, o której mowa, nigdy nie została nadana przez żaden jawny proces, nie może też zostać przez taki proces odebrana. Nie ma wyborów do przegrania, kadencji do zakończenia, formalnego stanowiska, z którego dałoby się kogoś odwołać. Wpływ po prostu trwa, podtrzymywany w całości przez relacje istniejące poza oficjalną strukturą grupy, a więc poza jej oficjalną rozliczalnością.

Dwa konkretne koszty organizacyjne

Freeman śledzi dwa konkretne, praktyczne tryby awarii wynikające z tej struktury niewidzialnej władzy.

System „gwiazd”. Grupa, która celowo unikała wybierania rzeczników, przez to wcale nie unika ich *posiadania* – prasa i szersza opinia publiczna i tak kogoś wybiorą do reprezentowania grupy, zazwyczaj kogokolwiek, kto akurat jest najbardziej widoczny, najbardziej elokwentny, albo najbardziej dostępny do wywiadów w danym momencie. Grupa odkrywa wtedy, że jest reprezentowana publicznie przez kogoś, kogo nigdy formalnie nie wybrała, mówiącego w roli, której nigdy formalnie nie stworzyła, bez żadnego mechanizmu, by skorygować albo zastąpić tę osobę, jeśli jej publiczne wypowiedzi rozjadą się z faktycznymi poglądami grupy. Brak formalnego procesu wyboru nie zapobiega temu, że reprezentacja się dzieje – po prostu odbiera grupie kontrolę nad tym, kto to robi.

Sufit zdolności organizacyjnej. Grupy bezstrukturalne mogą funkcjonować całkiem dobrze przy zadaniach dopasowanych do małych, intymnych ustawień – Freeman wskazuje konkretnie na podnoszenie świadomości, praktykę dzielenia się osobistym doświadczeniem w celu zbudowania zbiorowego zrozumienia politycznego, która była centralna dla wczesnego ruchu kobiet i nie wymaga wiele w zakresie podziału zadań czy rozliczalności wobec wielu ludzi. Ale ten sam brak struktury staje się twardą granicą, gdy tylko grupa musi podzielić pracę, rozliczyć ludzi z konkretnych zobowiązań, albo podjąć decyzje angażujące w sposób znaczący więcej niż mały, ściśle powiązany krąg. Powyżej tego progu „bezstrukturalność” nie jest wyzwalająca – to po prostu sufit organizacyjny, którego nikt świadomie nie zamierzał narzucić.

Siedem zasad

Freeman nie kończy postulatami powrotu do konwencjonalnej hierarchii. Jej propozycja to uczynienie struktury jawną i poddanie jej demokratycznej kontroli, przez siedem konkretnych zasad:

1. **Delegacja konkretnej władzy** konkretnym jednostkom, do konkretnych zadań, przez jawny proces demokratyczny – zamiast pozwalać, żeby władza gromadziła się nieformalnie przy kimkolwiek, kto akurat jest obecny, pewny siebie, albo dobrze skomunikowany.
2. **Rozliczalność wobec grupy.** Delegowana władza musi pozostać odpowiedzialna wobec ludzi, którzy ją delegowali, z realnym mechanizmem jej wycofania – dokładnie tą cechą, której brakuje nieformalnej władzy elitarnej.
3. **Rozłożenie władzy** na możliwie wielu ludzi, konkretnie po to, żeby zapobiec zmonopolizowaniu jej przez pojedynczą jednostkę albo niewielką klikę.

4. **Rotacja zadań.** Rola albo odpowiedzialność trzymana zbyt długo przez tę samą osobę ma tendencję stawać się, w praktyce jeśli nie z nazwy, prywatną własnością tej osoby – rotacja przerywa ten dryf, zanim się utrwali.
5. **Przydzielanie zadań według kryteriów racjonalnych** – kompetencji i wykazanego zainteresowania – zamiast osobistej sympatii czy społecznej bliskości.
6. **Swobodny przepływ informacji do wszystkich w grupie.** Informacja sama w sobie jest formą władzy; ograniczanie jej krążenia, nawet nieformalnie albo niezamierzenie, odtwarza dokładnie ten rodzaj niewidzialnej hierarchii, której grupa próbuje uniknąć.
7. **Równy dostęp do zasobów**, których grupa potrzebuje, by funkcjonować – narzędzi, umiejętności, kontaktów zewnętrznych – zamiast ich koncentracji w rękach tej nieformalnej elity, która akurat już je posiada.

Żadna z tych siedmiu zasad nie eliminuje władzy z życia grupy; Freeman nie twierdzi, że to jest osiągalne czy nawet pożądane. To, co robią, to zamiana władzy z czegoś nieformalnego, niewidzialnego i nierozliczalnego w coś jawnego, rozłożonego i odwoływalnego – zupełnie inną kategorię rzeczy, nawet jeśli z zewnątrz obie mogą wyglądać powierzchownie podobnie.

Zakres i ograniczenia

Konkretne przykłady ilustracyjne Freeman dotyczące tego, co wprowadzało kogoś do nieformalnej elity aktywistycznej lat 70. – konkretne markery pozycji społecznej w obrębie tamtego ruchu i tamtego momentu – są historycznie specyficzne dla ruchu wyzwolenia kobiet tamtego okresu i nie mapują się czysto i bez translacji na inne konteksty. Ogólny mechanizm, który opisuje – że sieci przyjacielskie w połączeniu ze wspólnym celem generują realny, nierozliczalny wpływ, niezależnie od deklarowanych egalitarnych zobowiązań grupy – przenosi się bez większych zastrzeżeń na spółdzielnie, projekty open source, sieci wzajemnej pomocy, kolektywy oparte na konsensusie i każde inne ustawienie, w którym ludzie organizują się, wprost odrzucając formalną hierarchię jako kwestię zasady.

Otwarta niezgoda warta nazwania, nie rozstrzygnięcia

Własne proponowane rozwiązanie Freeman – sformalizuj władzę, rozłóż ją jawnie, uczyni rozliczalną przez delegację i rotację – to jedna odpowiedź na problem, który diagnozuje, ale nie jedyna, która została poważnie rozwinięta w obrębie tradycji sceptycznych wobec hierarchii. Podejmowanie decyzji oparte na konsensusie i organizowanie się w grupach powinowactwa, rozwinięte w dużej mierze niezależnie i często wprost w napięciu z

delegowanymi strukturami rządów większości, takimi jak ta proponowana przez Freeman, oferują inną drogę ku temu samemu leżącemu u podstaw celowi: unikaniu nierozliczalnych koncentracji władzy. Te dwie tradycje nie zgadzają się w pełni – co do tego, jak duża grupa może sensownie praktykować którykolwiek tryb, co do tego, czy sama formalna delegacja nie wprowadza ponownie ryzyk, które ma rozwiązywać, co do tego, jak „rozliczalność” powinna faktycznie wyglądać w praktyce. Nie traktujemy tej niezgody jako rozstrzygniętej tutaj i nie uważamy, żeby taka była. To, co obie tradycje łączy, mimo niezgody co do lekarstwa, to diagnoza leżąca w sercu eseju Freeman: brak widocznej struktury nie jest brakiem władzy, tylko brakiem rozliczalności za nią.

Uwaga o datach i dowodach

To historycznie specyficzny dokument – wystąpienie z 1970 roku, formalnie opublikowane w latach 1972–73, adresowane do konkretnego momentu organizacyjnego w obrębie amerykańskiego ruchu wyzwolenia kobiet. Jej twierdzenia diagnostyczne o tym, jak gromadzi się nieformalna władza, są argumentowane z bezpośredniego doświadczenia organizatorskiego Freeman, nie z formalnego badania empirycznego, i były szeroko cytowane i stosowane w bardzo różnych kontekstach organizacyjnych w dekadach od tego czasu, co samo w sobie jest nieformalnym dowodem, że leżący u podstaw mechanizm się uogólnia – choć ta popularność to nie to samo, co rygorystyczna walidacja międzykontekstowa.

Ten dokument jest towarzyszem krótszego tekstu wprowadzającego o tym samym eseju. Komentarze, poprawki i sugestie, co czytać dalej, należą tam:

<https://petroskowo.pl/2026/10/07/grupa-bez-struktury-wciaz-ja-ma/>.

Licencja: [CC-BY-SA 4.0](#) — [Statek Umysł](#)