Genealogia nauki kontroli: od psychologicznego egoizmu do neoliberalnego zarządzania w świetle Control Science Henry'ego Snowa

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje ewolucję technik kontroli, wskazując na psychologiczny egoizm jako ich fundament. Autor argumentuje, że redukcja człowieka do automatu reagującego na bodźce (ból i przyjemność) pozwoliła elitom przekształcić filozofię w technologię administracyjnej tresury. Przywołując myślicieli takich jak John Locke i Jeremy Bentham, artykuł pokazuje, jak neutralny z pozoru język optymalizacji i efektywności maskuje proces odbierania sprawczości oraz dehumanizację pracownika. Współczesne zarządzanie neoliberalne jest przedstawione jako kontynuacja tej linii, gdzie etyka zostaje podporządkowana ekonomicznemu opisowi świata, a cierpienie jednostki interpretowane jest jako błąd systemowy lub wadliwość zasobu ludzkiego.

8. The text analyzes the evolution of control techniques, pointing to psychological egoism as their foundation. The author argues that reducing humans to automata reacting to stimuli (pain and pleasure) allowed elites to transform philosophy into a technology of administrative training. Invoking thinkers such as John Locke and Jeremy Bentham, the article shows how the seemingly neutral language of optimization and efficiency masks the process of stripping away agency and the dehumanization of the worker. Contemporary neoliberal management is presented as a continuation of this line, where ethics are subordinated to an economic description of the world, and individual suffering is interpreted as a system error or a flaw in the human resource.

Artykuł stanowi krytyczną analizę genealogii współczesnych systemów zarządzania, wykazując, że u podstaw neoliberalizmu i nowoczesnej administracji leży tzw. „nauka

kontroli”. Autor stawia tezę, że redukcjonistyczne założenie psychologicznego egoizmu – sprowadzające człowieka do automatu reagującego na bodźce bólu i przyjemności – nie jest neutralnym opisem natury ludzkiej, lecz strategicznym narzędziem władzy. Poprzez historyczny przegląd procesów takich jak grodzenia ziemi, systemy plantacyjne czy tayloryzm, tekst ukazuje, jak systematycznie odbierano jednostce autonomię i sprawczość, maskując ten przymus językiem „efektywności”, „optymalizacji” i „konieczności rynkowej”. Współczesny neoliberalizm jest przedstawiony jako finalny etap tej ewolucji: nie tylko kontroluje ciało pracownika, ale kolonizuje jego wyobraźnię, przekształcając go w „kapitał ludzki”, który sam nadzoruje własną eksploatację. Tekst wzywa do odrzucenia dyktatu rynku na rzecz demokratycznego planowania i instytucjonalnej solidarności, argumentując, że uznanie człowieka za istotę społeczną, a nie egoistyczny automat, jest jedyną drogą do odzyskania podmiotowości w świecie algorytmicznego nadzoru.

SŁOWA KLUCZOWE

nauka kontroli | psychologiczny egoizm | neoliberalne zarządzanie | Control Science Henry'ego Snowa | arytmetyka polityczna | asymetria władzy | tayloryzm | praca platformowa | amputacja sprawczości | mechanizm bodźców | demokracja gospodarcza | indywidualizacja pracy | prywatyzacja opresji | algorytmiczne zarządzanie | autonomia pracy

Psychologiczny egoizm jako fundament techniki kontroli

Psychologiczny egoizm jako grzech założycielski nauki kontroli. Każda epoka ma swój sposób, by przekonać człowieka, że jest mniejszy, niż mu się wydaje. Dawne teologie przypominały o grzechu, filozofie polityczne o konieczności posłuszeństwa, a nowoczesna ekonomia nauczyła się wyrażać tę samą degradującą intuicję językiem obiektywności: człowiek jest interesem, bodźcem i reakcją; człowiek jest kosztem. W tej pozornie chłodnej antropologii nie ma już miejsca na dramat sumienia, wspólnotową lojalność, dumę rzemieślnika czy solidarność pracownika, ani na niepraktyczną, lecz uporczywą potrzebę godności. Zostaje automat: szuka przyjemności, ucieka przed bólem, kalkuluje stratę i zysk. Gdy tak opiszemy człowieka, połowa roboty politycznej jest już

wykonana. Reszta to tylko regulamin, zegar, norma, algorytm i kierownik z miną człowieka, który właśnie odkrył prawa natury w arkuszu Excela.

Psychologiczny egoizm w najprostszym ujęciu głosi, że ludzkie działanie jest ostatecznie motywowane własnym interesem. To teza filozoficzna, jednak jej historyczne znaczenie wykracza daleko poza seminaria z etyki. W rękach elit gospodarczych i administracyjnych stała się ona czymś więcej niż opisem natury ludzkiej – stała się licencją na projektowanie instytucji przymusu. Jeśli bowiem człowiek reaguje wyłącznie na ból i przyjemność, głód i nagrodę, karę i obietnicę, to zadaniem władzy nie jest rozmowa z obywatelem ani szacunek wobec pracownika, lecz odpowiednie ustawienie bodźców. Nie trzeba pytać, czego ludzie potrzebują; wystarczy wiedzieć, co ich zaboli. W tym miejscu zaczyna się nie nauka o człowieku, lecz technika jego używania.

Źródło słusznie lokuje psychologiczny egoizm w centrum genealogii „nauki kontroli". Współczesna doktryna zarządzania, choć często stroi się w neutralność efektywności, wyrasta z pięciu założeń: indywidualizmu metodologicznego, redukcji motywacji do interesu materialnego, nieufności wobec planowania, fundamentalizmu rynkowego oraz podporządkowania etyki ekonomicznemu opisowi tego, co rzekomo „jest". To ostatnie założenie jest szczególnie istotne, gdyż kryje się w nim najbardziej podstępny manewr całej konstrukcji. Władza nie mówi już: „chcę tobą rządzić", lecz: „tak działa świat". Nie mówi: „odbieram ci sprawczość", tylko: „optymalizuję proces". Nie mówi: „nie uznaję twojej godności", lecz: „zarządzam zasobem ludzkim". Diabeł, jak wiadomo, od dawna siedzi w szczegółach, ale w epoce zarządzania nauczył się zamieszkać także w terminologii.

John Locke zajmuje w tej historii miejsce paradoksalne. W podręcznikach występuje jako filozof wolności, własności i ograniczonej władzy. W genealogii kontroli pojawia się natomiast jako jeden z myślicieli, którzy pomogli opisać człowieka w kategoriach mechanizmu poruszanego niepokojem, pragnieniem i bólem. W „Rozważaniach dotyczących rozumu ludzkiego" Locke pisał, że pragnienie jest „niepokojem", który człowiek odczuwa z powodu braku czegoś dającego rozkosz; dodawał też, że ten niepokój stanowi główny, jeśli nie jedyny, bodziec ludzkiego działania. W innym fragmencie sprowadzał namiętności do relacji wobec przyjemności i bólu: kochamy, pragniemy, boimy się i smucimy w odniesieniu do tego, co jawi się jako źródło jednego lub drugiego.

Przekucie filozofii w technologię administracyjnej tresury

Nie chodzi o to, by uczynić z Locke'a karykaturalnego złoczyńcę nowoczesności. Chodzi o coś subtelniejszego i groźniejszego: o pokazanie, jak język filozoficznego opisu może zostać

przetworzony w język administracyjnej tresury. Najlepsze idee rzadko wchodzą do historii w czystej postaci; najczęściej trafiają do niej przez biurka urzędników, kancelarie właścicieli i księgi rachunkowe. Kiedy teoria człowieka jako istoty poruszanej bólem i przyjemnością spotyka się z problemem biedy, bezrobocia, oporu pracowniczego czy niewolniczej odmowy pracy ponad siły, bardzo szybko przestaje być neutralnym opisem psychologicznym.

Staje się instrukcją. Jeśli ubogi nie pracuje, to znaczy, że bodziec jest za słaby. Jeśli pracownik zwalnia tempo, system kontroli musi być nieszczelny. Jeśli zniewolony kradnie jedzenie, nie oznacza to, że jest głodny, lecz że ma złą moralność. Tak rodzi się jeden z najbrudniejszych trików ideologicznych nowoczesności: cierpienie ofiary zostaje przedstawione jako dowód jej wadliwości. Jeremy Bentham nadał tej logice formę niemal klasyczną. W pierwszym rozdziale „Wprowadzenia do zasad moralności i prawodawstwa" pisał, że natura umieściła ludzkość pod władzą dwóch panów: bólu i przyjemności. Zdanie to bywa cytowane jako fundament utylitaryzmu, lecz w kontekście „nauki kontroli" brzmi także jak otwarcie podręcznika dla tych, którzy chcieliby administrować człowiekiem bez zbędnego wzruszenia. Skoro ból i przyjemność „rządzą" tym, co robimy, mówimy i myślimy, polityka może zostać sprowadzona do technologii bodźców. Prawo, fabryka, więzienie, szkoła pracy, regulamin ubogich, system płac akordowych czy algorytm oceny wydajności stają się wariantami tego samego urządzenia. Zmienia się fasada, ale mechanizm pozostaje ten sam: człowiek ma działać nie dlatego, że rozumie sens wspólnego świata, lecz dlatego, że odpowiednio ustawiono mu koszt odmowy.

Właśnie dlatego kluczowe jest przejście od filozofii do instytucji. Locke'owska i benthamowska redukcja motywacji do bólu oraz przyjemności nie pozostaje w królestwie abstrakcji. Zostaje sprzęgnięta z arytmetyką polityczną Williama Petty'ego, z grodzeniami, pomiarem ziemi, plantacją, manufakturą i fabryką. Człowiek najpierw zostaje policzony, potem opisany jako koszt, włączony w system kar i nagród, a na końcu uznany za element procesu, który można wymienić, przyspieszyć, przemieścić albo zużyć. Petty jawi się tu jako figura przełomowa: jego „arytmetyka polityczna" redukowała ludzi do mierzalnych czynników wartości, a irlandzkie doświadczenia konfiskaty i pomiaru ziemi pokazywały, jak empiryzm pozbawiony pluralizmu może stać się narzędziem rządzenia sprawnym niczym maszyna.

Ważne jest jednak to, że problemem nie jest samo liczenie. Cywilizacja bez liczb byłaby ślepa, a państwo bez danych działałoby jak lekarz z zawiązanymi oczami – groźnie i z nadmierną pewnością siebie. Problem zaczyna się wtedy, gdy liczba uzurpuje sobie prawo do całości człowieka. Gdy statystyka nie opisuje rzeczywistości, lecz zastępuje moralną wyobraźnię. Gdy mierzalne staje się jedynym realnym, a niemierzalne – godność, wspólnota, lęk, wstyd, duma, więź czy poczucie sensu

– zostaje zepchnięte do kategorii sentymentalnego hałasu. Wtedy liczba przestaje być narzędziem poznania, a staje się pałką epistemologiczną. Nie bije po głowie, lecz po statusie bycia człowiekiem.

Kontrola tworzy zależność, którą nazywa naturą

Grodzenia, plantacje i fabryki łączy nie tylko historia kapitalizmu, lecz głębsza logika: odebranie ludziom autonomicznych podstaw życia, a następnie ogłoszenie tej zależności dowodem naturalnego porządku. Najpierw wspólne grunty zostają zamknięte; potem dawny użytkownik ziemi zmuszony jest do sprzedaży swojej pracy, jego ubóstwo interpretuje się jako wadę charakteru, a wreszcie posłuszeństwo uznaje się za dowód efektywności systemu. "Nauka kontroli" nie odkrywa zatem natury człowieka – ona najpierw stwarza warunki zależności, by później opisać zależnego człowieka jako naturalny typ antropologiczny. To tak, jakby wrzucić kogoś do piwnicy, zamknąć drzwi, a następnie napisać traktat o jego wrodzonym braku zamiłowania do światła.

Plantacja cukrowa była jednym z najbardziej brutalnych laboratoriów tej logiki. Karaibskie plantacje Barbadosu i Antigui wypracowały techniki nadzoru, dyscypliny, reglamentacji ruchu i maksymalizacji wydajności ludzkich ciał jeszcze przed pełnym rozkwitem europejskiej fabryki. Zniewoleni ludzie stali się czynnikami wartości, których życie kalkulowano w rachunku kosztów. Opór patologizowano, głód przedstawiano jako problem dyscypliny, a brutalność jako konieczność ekonomiczną. Tu ujawnia się najciemniejsza strona psychologicznego egoizmu: jeśli człowiek jest tylko organizmem reagującym na bodźce, przemoc można nazwać zarządzaniem, a okrucieństwo – racjonalizacją procesu.

Ta genealogia jest niewygodna, gdyż narusza elegancki mit nowoczesności. Lubimy wierzyć, że współczesne zarządzanie zrodziło się z rozsądku, porządku i innowacji. Owszem, tak było, ale narodziło się ono również z plantacyjnego nadzoru, kolonialnego pomiaru, policyjnej kontroli ubogich, dyscypliny czasu i lęku przed autonomią pracownika. Ciągłość między plantacją, fabryką a współczesnym technokapitalizmem nie jest przypadkowa. Nie chodzi tu o prostą tezę, że Amazon jest plantacją, a menedżer fabryki właścicielem niewolników.

Takie skróty bywają retorycznie efektowne, ale poznawczo mogą być toporne jak młotek użyty do naprawy zegarka. Chodzi raczej o rozpoznanie powtarzalnego wzoru: tam, gdzie autonomia pracy zagraża zyskowi, pojawia się język obiektywnej konieczności i aparat kontroli. Autonomia nie oznacza tu kaprysu jednostki, która robi co chce i żąda za to premii kwartalnej. Autonomia pracy to udział w rozumieniu i kształtowaniu procesu, w którym uczestniczy człowiek. Rzemieślnik nie był wolny od wysiłku czy zależności rynkowych, lecz posiadał władzę nad tempem, techniką, jakością, rytmem dnia i sensem wytworu. Fabryka odebrała mu tę sprawczość. Przykładem tej przemiany

jest Josiah Wedgwood, który pragnął uczynić z pracowników "maszyny, które nie mogą się mylić", niszcząc niezależność rzemieślników poprzez dyscyplinę czasu, wymuszoną specjalizację i matematyzację wydajności. Tu zaczyna się dramat nowoczesnej pracy: system nie chce już tylko produktu, chce posłusznego procesu. Dawny rzemieślnik mógł być dumny, powolny czy przywiązany do lokalnych świąt i koleżeńskiej solidarności – posiadał wiedzę, której nie dało się łatwo wydrzeć z jego rąk. Fabryka chciała pracownika przewidywalnego, rozłożonego na funkcje i pozbawionego całościowej wiedzy o produkcji.

Z punktu widzenia kapitału była to genialna innowacja. Z punktu widzenia człowieka – amputacja sprawczości przeprowadzona w imię postępu. Tak właśnie działa "ulepszanie", gdy nie pyta się, kto jest ulepszany i dla czyjego rachunku zysków.

Frederick Winslow Taylor wypowiedział tę logikę z rozbrajającą szczerością. W "The Principles of Scientific Management" formułował zasadę, że dawniej pierwszy był człowiek, a w przyszłości pierwszy musi być system. W tym zdaniu mieści się cała metafizyka menedżeryzmu. System zostaje wyniesiony ponad doświadczenie pracownika, jego wiedzę milczącą i prawo do negocjowania tempa. Pracownik wie, jak boli jego ciało, ale system wie lepiej, ile ruchów powinien wykonać. Pracownik czuje, kiedy praca traci sens, lecz system wie lepiej, gdzie powstaje strata. Pracownik widzi, kiedy człowiek zaczyna pękać, ale system ma wykres, a wykres - jak wiadomo - w oczach biurokracji ma twarz anioła.

Należy jednak zachować precyzję: tayloryzm nie był wyłącznie spiskiem złych ludzi przeciwko dobrym pracownikom. Stanowił także odpowiedź na realne problemy koordynacji, marnotrawstwa i skali produkcji. To czyni go tak skutecznym i niebezpiecznym. Najtrwalsze systemy kontroli rzadko są czystym absurdem; zwykle niosą porcję prawdy, którą następnie rozciągają do rozmiaru dogmatu. Praca wymaga organizacji, a produkcja koordynacji, lecz z tych faktów nie wynika, że człowiek ma zostać sprowadzony do funkcji wykonawczej, a myślenie odebrane mu na rzecz biura planowania. Nie wynika, że system ma być pierwszy zawsze i wszędzie. Pociąg potrzebuje torów, ale nikt rozsądny nie twierdzi, że pasażerowie są dodatkiem do szyn. Podstawowy spór nie przebiega zatem między chaosem a organizacją, lecz między organizacją demokratyczną a autorytarną. "Nauka kontroli" udaje, że istnieją tylko dwa światy: albo rynek i menedżer, albo bałagan i upadek. To klasyczny szantaż wyobraźni.

Przymus rynkowy jako konstrukt polityczny

Podobnie działała ideologia "nie ma alternatywy": przedstawiała przymus rynkowy jako odpowiednik prawa natury, a nie jako historycznie skonstruowany porządek polityczny.

Tymczasem alternatywy istniały zawsze – od wspólnotowego użytkowania ziemi i tradycji rzemieślniczej solidarności, przez ruchy robotnicze i spółdzielczość, aż po związki zawodowe, publiczne instytucje planowania oraz demokrację przemysłową.

Antropologia egoizmu jako fundament systemowej kontroli

Nie wszystkie były doskonałe. Niektóre przegrywały z własną słabością, inne zostały zduszone. Sam fakt ich istnienia rozbija jednak mit, że historia zna tylko jedną drogę: od wolnego człowieka do zoptymalizowanego zasobu. Dlatego psychologiczny egoizm jest w tym eseju czymś więcej niż jednym z tematów – stanowi bramę do całej konstrukcji. Jeśli przyjmiemy, że człowiek jest z natury wyłącznie egoistycznym automatem, kontrola wydaje się realizmem. Jeśli jednak uznamy, że ludzie są zdolni do solidarności, miłości, wspólnego planowania, odpowiedzialności i dumy z dobrze wykonanej pracy, wtedy kontrola przestaje być losem, a staje się wyborem politycznym. Snow, zgodnie z rekonstrukcją notatki, kończy swoją argumentację właśnie odrzuceniem cynicznego fundamentu „nauki kontroli": ludzie nie są wyłącznie samolubnymi jednostkami, lecz istotami społecznymi, zdolnymi do empatii, współpracy i tworzenia instytucji opartych na wspólnej sprawczości. To rozstrzygnięcie ma konkretne konsekwencje praktyczne.

Jeżeli człowiek jest tylko egoistycznym automatem, związki zawodowe stają się przeszkodą, planowanie utopią, a demokracja w miejscu pracy sentymentalnym dodatkiem do realnej gospodarki. Jeśli jednak uznamy go za istotę społeczną, brak związków zawodowych nie oznacza neutralności rynku, lecz jednostronną władzę pracodawcy. Brak planowania nie jest wolnością, lecz przekazaniem decyzji ślepym mechanizmom bogactwa. Brak demokracji gospodarczej to nie efektywność, lecz milcząca zgoda na to, by ogromna część życia upływała w instytucjach, w których dorosły obywatel ma mniej głosu niż petent przy okienku. A okienko przynajmniej czasem ma przerwę techniczną. Tu pojawia się OZZS WBREW jako „kroczek ku przyszłości dla symetrii kontroli ludzi". Nie chodzi o dopisywanie organizacji do historii idei jak sztandaru w ostatniej scenie pochodu, lecz o uchwycenie zasady. Skoro współczesna kontrola jest rozproszona między pracodawcę, platformę, algorytm, kontrakt B2B, agencję, podwykonawcę i rynek, to odpowiedź również musi być instytucjonalna, zbiorowa i elastyczna. Samotny pracownik może mieć rację, ale racja bez organizacji często pozostaje jedynie prywatnym bólem. Związek zawodowy – szczególnie taki, który próbuje objąć samozatrudnionych, migrantów, pracowników platformowych i osoby wypchnięte poza klasyczny model etatu – jest próbą przetłumaczenia tego bólu z powrotem na

język prawa, negocjacji i siły społecznej. To nie znosi konfliktu; to przywraca mu cywilizowaną formę.

Grodzenia, plantacje i fabryka: tak odebrano człowiekowi ziemię, czas i ruch. Psychologiczny egoizm był teorią człowieka, ale grodzenia stanowiły już tę teorię zastosowaną w terenie. To kluczowe przejście: dopóki mówimy o filozofii, możemy udawać, że spór dotyczy abstrakcyjnych definicji natury ludzkiej. Kiedy jednak wchodzimy na ziemię wspólną, do kolonii, na plantację czy do fabryki, widzimy, że antropologia staje się architekturą. Z przekonania, że człowiek jest automatem bodźców, rodzi się urządzenie świata, w którym najpierw odbiera się jednostce niezależne podstawy życia, a następnie każe jej udowadniać swoją moralność posłuszeństwem. Najpierw znika wspólny grunt, potem wolny rytm pracy, później całościowa wiedza rzemieślnicza, aż wreszcie sama możliwość powiedzenia: „to jest moja decyzja". Historia kontroli jest historią kolejnych amputacji sprawczości, wykonywanych pod narkozą pojęć takich jak „postęp", „ulepszanie", „racjonalizacja", „wydajność" i „konieczność rynku". W centrum tej przemiany stoi pojęcie „improvement", czyli „ulepszania". W potocznym brzmieniu słowo to ma niemal niewinną aurę. Któż rozsądny sprzeciwiałby się ulepszeniu? Tylko wróg postępu, sabotażysta, romantyk od cepelii społecznej albo ktoś, kto nie rozumie Excela. A jednak właśnie ta miękka semantyka skrywała twardą operację polityczną.

Ulepszanie ziemi oznaczało najczęściej takie jej przeorganizowanie, aby przynosiła większy dochód właścicielowi. Ulepszanie pracy – taką reorganizację procesu, by pracownik miał mniej decyzji, a właściciel więcej kontroli. Ulepszanie administracji zaś polegało na opisaniu społeczeństwa liczbami, aby łatwiej było nim zarządzać z góry. „Ulepszenie" było więc często inną nazwą wyciskania: ziemi z jej wspólnotowego charakteru, pracy z jej autonomii, ciała z jego siły, a czasu z jego ludzkiego rytmu.

W tej genealogii szczególne miejsce zajmuje William Petty, XVII-wieczny twórca arytmetyki politycznej, który połączył mechanistyczną wizję człowieka i społeczeństwa z praktyką administracyjnej kontroli. Społeczeństwo jawiło się tu jako „ciało polityczne", które można mierzyć, klasyfikować, przemieszczać i naprawiać niczym mechanizm. W Irlandii Petty uczestniczył w projekcie Down Survey – pomiarze skonfiskowanych ziem. Sam proces geodezyjny zorganizował poprzez rozbicie pracy na proste, odizolowane zadania, możliwe do wykonania przez szybko przeszkolonych ludzi. Zanim zatem fabryka odebrała rzemieślnikowi panowanie nad całością procesu wytwórczego, administracja kolonialno-państwowa ćwiczyła już podobny model na terytorium, wiedzy i pracy pomiarowej. To nie jest jedynie epizod z historii statystyki; to narodziny trwałej pokusy zamiany świata społecznego w tabelę operacyjną.

Petty nie był naiwnym księgowym, który przypadkiem policzył za dużo. Był figurą nowoczesnego technokraty, przekonanego, że liczba pozwala widzieć więcej i rządzić lepiej. Czasem rzeczywiście tak jest. Bez danych nie ma sprawnej polityki publicznej, bez pomiaru nie ma diagnozy, a bez niej nie ma naprawy. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy diagnoza zostaje oderwana od głosu tych, których ona dotyczy. Empiryzm bez pluralizmu przestaje być nauką, a staje się jednostronną procedurą zawłaszczania rzeczywistości.

Asymetria władzy ukryta w formalnej wolności umowy

Kto liczy, ten nazywa. Kto nazywa, ten klasyfikuje. A kto klasyfikuje, ten decyduje, czy człowiek jest obywatelem, ubogim, włóczęgą, siłą roboczą, kosztem, ryzykiem, elementem populacji czy „zasobem". Oto cicha tyrania rubryki: nie krzyczy, lecz stoi za nią formularz, pieczęć i budżet. Grodzenia stały się materialnym odpowiednikiem tej rubrykacji świata. Tam, gdzie dotąd istniały formy wspólnego użytkowania zasobów, nowoczesna własność i prawo zaczęły wyznaczać wyraźne granice wyłączności. Historycznie proces ten miał wiele odmian, motywacji i konsekwencji; nie można go sprowadzić do pojedynczego aktu kradzieży ani do prostej bajki o dobrych wspólnotach i złych właścicielach. Był on częścią głębszych przemian rolnictwa, państwa, prawa własności oraz rynku.

Z punktu widzenia genealogii kontroli kluczowy jest jednak mechanizm zależności: człowiek pozbawiony dostępu do wspólnych podstaw reprodukcji życia staje się podatny na przymus płacy, długu i dyscypliny. Rynek pracy nie rodzi się w próżni; powstaje wtedy, gdy inne sposoby przetrwania zostają zamknięte, sprywatyzowane lub uznane za archaiczne. Dlatego twierdzenie, że „człowiek sprzedaje swoją pracę dobrowolnie", zawsze wymaga sceptycznego pytania: dobrowolnie wobec jakich alternatyw? Dobrowolność bez alternatyw bywa elegancką nazwą przymusu. Jeśli ktoś musi sprzedać swój czas, ciało i siłę, ponieważ wcześniej odebrano mu inne warunki do życia, jego kontrakt może być formalnie wolny, lecz materialnie wymuszony.

Właśnie w tym pęknięciu między wolnością formalną a zależnością materialną rodzi się nowoczesna kwestia pracownicza. Liberalny język umowy widzi dwie strony wymieniające świadczenia. Genealogia kontroli dostrzega natomiast asymetrię: jedna strona dysponuje ziemią, kapitałem, prawem, magazynem, maszyną, platformą lub algorytmem; druga posiada głównie własny czas i konieczność przeżycia. Wolność umowy bez analizy tej nierówności przypomina pojedynek, w którym jeden przynosi pióro, drugi armatę, a komentator zachwyca się „równością procedury".

Plantacja uczyniła tę asymetrię skrajną i brutalnie widoczną. Karaibskie plantacje cukrowe Barbadosu i Antigui stały się laboratorium wczesnego kapitalizmu oraz „zracjonalizowanej nauki deprywacji ludzkiej". To tam testowano techniki nadzoru, reglamentację ruchu, systemy paszportowe, dyscyplinę pracy i kalkulowanie zużycia ludzkiego życia w rachunku zysku. Metoda „cane hole" – wymuszanie kopania precyzyjnych dołów pod trzcinę cukrową – pokazuje, jak racjonalność agronomiczna splotła się z ekstremalnym wycieńczeniem człowieka. Właściciel widział retencję wody, plon i dochód; zniewolony człowiek doświadczał bólu, urazu i redukcji własnego ciała do narzędzia plantacyjnej matematyki. Plantacja nie była więc tylko miejscem przemocy fizycznej, lecz przede wszystkim fabryką usprawiedliwień.

Narracje i techniki kontroli jako dziedzictwo plantacji

To szczególnie ważne, gdyż żaden długotrwały system dominacji nie utrzymuje się wyłącznie batem. Bat jest kosztowny, widoczny i moralnie kompromitujący. Dlatego obok przemocy powstaje opowieść, która ma sprawić, że przymus stanie się zrozumiały, konieczny albo wręcz dobroczynny. Snow przywołuje trzy powtarzalne figury takiej argumentacji: twierdzenie, że zniewoleni mają niewielkie potrzeby i są "szczęśliwi" w minimalnych warunkach; patologizowanie oporu, na przykład przedstawianie kradzieży jedzenia przez głodujących jako dowodu wrodzonej niemoralności; oraz argument ekonomicznej konieczności, według którego brutalność jest wymuszona przez rachunek opłacalności.

Ta triada przetrwała znacznie dłużej niż plantacyjny porządek prawny. W zmienionych formach wraca wszędzie tam, gdzie ludzie u góry tłumaczą cierpienie ludzi na dole. Po pierwsze, mówi się, że podporządkowani "nie potrzebują wiele", bo są przyzwyczajeni, prości, elastyczni albo "jeszcze i tak mają lepiej niż u siebie". Po drugie, ich opór opisuje się jako roszczeniowość, lenistwo, brak kultury pracy, niedostosowanie albo niewdzięczność. Po trzecie, przemoc systemowa zostaje ochrzczona ekonomiczną koniecznością: "tak działa branża", "marże są niskie", "rynek nie wybacza", "klient chce tanio", "konkurencja wymusza". Oczywiście każda gospodarka zna ograniczenia kosztowe. Ale ograniczenie kosztowe nie jest jeszcze sakramentem moralnego rozgrzeszenia. Czasem jest po prostu wygodnym językiem dla decyzji, że czyjś ból zostanie zaksięgowany jako cudza przewaga konkurencyjna. Plantacja jest w ten sposób strasznym przodkiem fabryki. Nie dlatego, że każda fabryka jest plantacją, lecz dlatego, że nowoczesna fabryka odziedziczyła część plantacyjnych pytań: jak odebrać pracownikowi kontrolę nad tempem? Jak rozbić solidarność? Jak uczynić ruch mierzalnym? Jak zamienić ciało w powtarzalny element procesu? Jak przedstawiać przymus jako konieczność? Jak sprawić, by opór wyglądał nie jak obrona godności, lecz jak zakłócenie produkcji?

Historia zarządzania często opowiada o maszynach, wynalazkach, efektywności i organizacji. Genealogia kontroli pyta o coś mniej wygodnego: ile nowoczesnych technik organizacji pracy zostało wypracowanych w cieniu niewolnictwa, kolonializmu, carceralnej polityki ubóstwa i lęku elit przed ludzką autonomią? Przejście do fabryki oznaczało przejście od kontroli bezpośrednio nad ciałem do kontroli nad czasem, ruchem, wiedzą i rytmem. Dawny rzemieślnik posiadał umiejętność całościową. Wiedział, co robi, dlaczego robi, jak poprawić błąd, kiedy przyspieszyć, kiedy zwolnić, jak uczyć młodszych i jak ocenić jakość.

Nie był wolnym duchem zawieszonym nad historią; podlegał zależnościom cechowym, rynkowym, lokalnym i majątkowym. Jednak jego wiedza nie była jeszcze całkowicie wydarta z rąk i zamknięta w procedurze. Fabryka rozpoznała tę wiedzę jako problem władzy. Człowiek, który rozumie całość procesu, może negocjować. Człowiek, który posiada unikalną kompetencję, może stawiać warunki. Człowiek, który pracuje w rytmie wspólnoty, może solidarnie spowolnić albo zatrzymać pracę. Dla rodzącego się menedżeryzmu była to skandaliczna nadwyżka wolności. Josiah Wedgwood, przedstawiony jako pionier fabrycznej "nauki kontroli", dobrze ilustruje ten moment. Jego wielka fabryka ceramiki Etruria nie była jedynie miejscem produkcji naczyń; była projektem organizacji człowieka.

Wedgwood dążył do scentralizowania władzy nad procesem, standaryzacji jakości, rozbicia dawnych rytmów rzemieślniczych, narzucenia dyscypliny czasu i skrajnej specjalizacji. Chciał, jak ujmuje to Fundacja Dobre Państwo, uczynić z pracowników "maszyny, które nie mogą się mylić". W tym zdaniu mieści się jedna z najbardziej przenikliwych intuicji nowoczesnego zarządzania: błąd człowieka jest często inną nazwą jego autonomii. Człowiek może się pomylić, bo myśli, próbuje, interpretuje, decyduje i działa w kontekście. Maszyna nie myli się w sensie moralnym, gdyż nie ma własnego świata. Marzeniem kontroli jest więc człowiek o niezawodności maszyny, ale z elastycznością organizmu i odpowiedzialnością podmiotu. Innymi słowy: ideał ekonomiczny o dość paskudnej konstrukcji etycznej. Dyscyplina czasu była w tej przemianie kluczowa. Nie chodziło tylko o punktualność; chodziło o przejęcie władzy nad rytmem życia.

Tradycyjne formy pracy często zawierały przerwy, święta lokalne, nieregularności, okresy intensywności i spowolnienia. Fabryka potrzebowała innego czasu: jednolitego, mierzalnego, powtarzalnego, podporządkowanego maszynie i harmonogramowi. Czas zegara zastępował czas zadania, czas wspólnoty i czas ciała. Spóźnienie przestawało być zdarzeniem społecznym, a stawało się wykroczeniem przeciwko systemowi. Przerwa przestawała być elementem rytmu, a stawała się stratą. Zmęczenie przestawało być informacją biologiczną, a stawało się problemem dyscyplinarnym. W ten sposób zegar fabryczny stał się jednym z najważniejszych wynalazków

politycznych nowoczesności. Nie dlatego, że mierzył czas, lecz dlatego, że pozwalał go komuś posiadać.

Wymuszona specjalizacja i technologia izolacji jako narzędzia kontroli

Wymuszona specjalizacja stała się drugim narzędziem odbierania autonomii. Można ją oczywiście przedstawić jako źródło produktywności: podział pracy pozwala szybciej opanować proste czynności, obniżyć koszty, zwiększyć skalę i ustandaryzować rezultat. Z perspektywy pracownika oznacza jednak utratę całościowej kompetencji. Kto zna tylko fragment procesu, trudniej pracuje niezależnie. Kto potrafi wykonać jedną czynność, łatwiej go zastąpić. Kto nie rozumie całości, ma słabszą pozycję w sporze o sens i organizację pracy. To dlatego „odkwalifikowanie" nie jest efektem ubocznym modernizacji, lecz często jednym z jej celów. System nie zawsze potrzebuje głupiego pracownika; częściej chce pracownika inteligentnego w wąskim korytarzu, a bezsilnego poza nim. Ma on wiedzieć wystarczająco dużo, by wykonać zadanie, i zbyt mało, by podważyć jego architekturę. Proces ten dopełniały izolacja i rywalizacja. Matematyzacja wydajności pozwalała menedżerom porównywać pracowników, rozbijać solidarność i napuszczać ludzi na siebie.

Ten mechanizm działa do dziś. Rankingi, normy, premie indywidualne, oceny algorytmiczne czy wskaźniki produktywności mogą służyć sprawiedliwemu zarządzaniu, ale często działają jak subtelna technologia samotności. Pracownik przestaje widzieć w koledze towarzysza losu, a zaczyna dostrzegać konkurenta o grafik, premię, kontrakt czy ocenę klienta. Solidarność wymaga rozmowy i wspólnego doświadczenia; kontrola preferuje porównywalność i izolację. Nie trzeba zakazywać solidarności, jeśli wcześniej zorganizuje się ludzi tak, aby nie mieli czasu ani możliwości jej wytworzenia.

Maszyna odegrała w tej historii rolę dwuznaczną. Z jednej strony była realnym narzędziem postępu: zmniejszała wysiłek, zwiększała skalę i poprawiała dostępność dóbr. Z drugiej – często służyła nie tyle ulżeniu pracownikowi, co narzuceniu mu tempa i odebraniu resztek kontroli. Przykłady stoczni, projekty Samuela Benthama, panoptyczne intuicje Jeremy'ego Benthama czy młyny tekstylne pokazują proces, w którym tkacze i przędzalnicy stawali się jedynie „obsługiwaczami maszyn". Dawniej narzędzie było przedłużeniem ręki; w fabryce człowiek coraz częściej stawał się przedłużeniem maszyny. To różnica cywilizacyjna.

W pierwszym przypadku technika wzmacnia sprawczość, w drugim – ją kolonizuje. Tu zarysowuje się linia prowadząca do współczesnych platform cyfrowych. Dzisiejszy kurier, kierowca, magazynier

czy freelancer zależny od aplikacji rzadko słyszy gwizdek fabryczny w dawnym sensie. Słyszy powiadomienie, widzi ranking, akceptuje regulamin i walczy o ocenę, bojąc się dezaktywacji i dostosowując do cennika, którego nie negocjował. Logika pozostaje ta sama: czas, ruch i decyzja zostają przejęte przez system. Różnica polega na tym, że współczesny nadzorca jest bezosobowy. Nie ma twarzy majstra, lecz interfejs; nie ma krzyku, tylko komunikat; nie ma bata, jedynie „optymalizację przydziału zleceń". Cywilizacja robi postępy: dawniej przymus miał skórzany pasek, dziś ma regulamin aktualizowany jednostronnie w nocy. Nie wolno jednak popaść w tanią intelektualnie nostalgię za światem sprzed fabryki. Przednowoczesne rzemiosło nie było rajem, wspólnoty lokalne nie były wolne od hierarchii, a praca ręczna nie była poematem o harmonii człowieka z materią. Istniała bieda, zależność, wykluczenie, patriarchalne struktury i przemoc.

Efektywność jako maska dla asymetrii władzy

Krytyka "nauki kontroli" nie wymaga idealizacji przeszłości. Wymaga czegoś trudniejszego: rozpoznania, że nowoczesność rozwiązała część dawnych problemów, tworząc jednocześnie nowe formy podporządkowania. Fabryka zwiększyła produktywność, lecz często odebrała sprawczość. Rynek rozszerzył wymianę, ale skomercjalizował zależność. Maszyna pomnożyła moc wytwarzania, stając się narzędziem dyscypliny. Algorytm usprawnił koordynację, ukrywając władzę za pozorem neutralnej procedury. Właśnie dlatego należy oddzielić dwa pytania, które propaganda efektywności z upodobaniem miesza. Pierwsze brzmi: jak organizować produkcję, aby nie marnować ludzkiego wysiłku i zasobów? Drugie brzmi: kto ma władzę nad organizacją produkcji i według jakich wartości ją sprawuje? "Nauka kontroli" odpowiada na pierwsze pytanie tak, jakby drugie w ogóle nie istniało. To jej największe oszustwo.

Udaje ona, że problemem jest wyłącznie sprawność, podczas gdy sprawność zawsze odnosi się do czegoś i kogoś. Sprawny może być szpital, który leczy więcej ludzi, ale sprawny może być także system wyzysku, który szybciej zużywa pracownika. Sama efektywność nie jest cnotą; jest mnożnikiem celu. Jeżeli cel jest ludzki, efektywność pomaga. Jeżeli cel jest nieludzki, efektywność staje się elegancką nazwą przyspieszonej krzywdy. Taylor wypowiedział tę ambiwalencję z kanoniczną mocą. Jego zasada, że "w przeszłości człowiek był pierwszy, w przyszłości pierwszy musi być system", nie była jedynie technicznym sloganem zarządzania, lecz manifestem przesunięcia suwerenności w miejscu pracy. Taylor twierdził, że zarządzanie naukowe ma zastąpić stare metody "na oko" precyzyjną analizą każdego elementu pracy, a obowiązki kierownictwa obejmują opracowanie nauki dla każdego ruchu, dobór i szkolenie pracownika oraz podział odpowiedzialności między menedżerów i robotników. Można w tym widzieć próbę uporządkowania chaosu produkcyjnego. Można jednak dostrzec – i Snowowska genealogia właśnie to podkreśla –

program odebrania pracownikowi prawa do własnej wiedzy o pracy. W tym kontekście Benthamowska formuła o dwóch panach, bólu i przyjemności, nabiera wymiaru praktycznego. Bentham pisał, że natura umieściła ludzkość pod rządami bólu i przyjemności, a one wskazują, co powinniśmy robić i co zrobimy. Locke z kolei podkreślał, że wolę do działania bezpośrednio porusza "niepokój" pragnienia skierowanego ku nieobecnemu dobru.

Gdy te antropologiczne założenia trafiają do fabryki, powstaje model pracownika jako istoty zarządzalnej przez brak, lęk, normę, karę i nagrodę. Z tego punktu widzenia autonomia staje się zakłóceniem, solidarność – ryzykiem, a refleksja etyczna – zbędnym komentarzem do procesu. Nie trzeba już pytać, czy praca jest dobra dla człowieka; wystarczy zapytać, czy człowiek został odpowiednio ustawiony wobec pracy. Kluczowa jest jednak nie sama obecność przymusu, lecz jego normalizacja. Systemy kontroli zwyciężają wtedy, gdy ich język staje się zdrowym rozsądkiem. "Zasoby ludzkie", "wydajność", "elastyczność", "optymalizacja", "konkurencyjność", "koszt pracy", "nadmiar regulacji", "niedopasowanie kompetencyjne" – każde z tych pojęć może być użyte uczciwie, ale każde może też służyć do ukrycia pytania o władzę.

Kto decyduje, czym jest wydajność? Kto ponosi koszt elastyczności? Czyja konkurencyjność rośnie dzięki czyjej niepewności? Kto korzysta z deregulacji, a kto traci ochronę? Kiedy mówimy "koszt pracy", dlaczego tak rzadko mówimy "koszt zysku", "koszt dywidendy", "koszt monopolu", "koszt nieodpowiedzialności właścicielskiej"?

Moralna alchemia wyzysku i przemysłowa szkoła posłuszeństwa

Język zarządzania ma swoje święte krowy, a jak wiadomo, święte krowy najlepiej pasą się na cudzym pastwisku. Druga część tej genealogii prowadzi więc od ziemi do czasu i od czasu do ciała. Grodzenia uczyniły człowieka bardziej zależnym od rynku pracy, zaś plantacje pokazały, jak daleko może posunąć się kalkulacja życia, gdy człowiek zostaje pozbawiony statusu moralnie równego podmiotu.

Fabryka przejęła władzę nad rytmem, ruchem i kompetencją, a tayloryzm nadał temu ambicję naukowego systemu. Wszystkie te etapy łączy jeden rdzeń: głęboka podejrzliwość wobec ludzkiej autonomii. System kontroli nie ufa człowiekowi, choć chętnie eksploatuje jego energię. Nie ufa jego decyzjom, lecz oczekuje pełnej odpowiedzialności za wynik. Nie ufa jego solidarności, korzystając jednocześnie z jego współpracy. Nie ufa jego godności, wymagając lojalności. To asymetria tak stara, że mogłaby już przejść na emeryturę, gdyby nie fakt, że wciąż świetnie zarabia.

XIX wiek: moralna alchemia wyzysku, czyli jak interes właściciela przebrano za prawo natury

XIX wiek nie wymyślił kontroli, lecz nadał jej przemysłową pewność siebie. To epoka, w której doświadczenia grodzeń, plantacji, arytmetyki politycznej i fabrycznej dyscypliny zaczęły układać się w jeden spójny język: język konieczności. Właściciel przestał być tylko właścicielem – stał się wykonawcą praw postępu. Menedżer nie był już zwykłym nadzorcą, lecz kapłanem efektywności.

Ekonomista z kolei przestał być jedynie komentatorem rynku, stając się tłumaczem natury. W tej nowej, świeckiej teologii zysk zyskał rangę objawienia, konkurencja stała się sądem, ubóstwo karą za niedostosowanie, a opór pracowników grzechem przeciwko rozwojowi. Kapitalizm przemysłowy potrzebował nie tylko maszyn, surowców i rąk do pracy, ale przede wszystkim moralnej opowieści. Musiał przekonać społeczeństwo, że krzywda jest kosztem przejściowym, hierarchia skutkiem talentu, a brutalność smutnym, lecz nieuchronnym podatkiem od postępu.

Ten moment jest kluczowy dla genealogii "nauki kontroli", ponieważ sama przemoc ekonomiczna nigdy nie wystarcza. Można kogoś zmusić do pracy głodem, długiem czy groźbą wyrzucenia, ale stabilny system wymaga czegoś więcej: musi przekonać podporządkowanych, że ich sytuacja jest naturalna, racjonalna, a nawet dobroczynna. Dlatego w XIX wieku tak istotna staje się moralna alchemia wyzysku – zdolność przemieniania interesu właściciela w rzekome prawo społeczne. To, co korzystne dla posiadacza kapitału, nazywa się efektywnością. To, co wygodne dla fabryki – dyscypliną. To, co odbiera pracownikowi autonomię – organizacją, a to, co uniemożliwia bunt – porządkiem. W końcu język staje się tak gładki, że człowiek może zostać przejechany przez system i usłyszeć, że miał zaszczyt uczestniczyć w modernizacji.

Nathan Appleton, amerykański przemysłowiec i ideolog wczesnej industrializacji, jest w tej opowieści postacią szczególnie wymowną. Używał on ekonomii politycznej do racjonalizacji nieludzkich warunków panujących w młynach tekstylnych. Jego język "udoskonalania" wyrastał z tradycji grodzeń i oznaczał w praktyce pozbawianie pracowników resztek niezależności w imię zysku właściciela. Fabryka miała być nie tylko miejscem produkcji, ale urządzeniem moralnym: uczyć dyscypliny, podporządkowania, regularności oraz akceptacji dla hierarchii. To stary chwyt: najpierw uczynić człowieka zależnym, a potem nazwać tę zależność wychowaniem. Fabryka była zatem świecką szkołą posłuszeństwa, która nie uczyła wyłącznie obsługi maszyn.

Wpajano w niej, że czas należy do pracodawcy, tempo pracy jest decyzją zwierzchnika, a zmęczenie nie ma samodzielnej wartości dowodowej. Przerwa była podejrzana, rozmowa między pracownikami traktowana jako zagrożenie, a wspólna skarga – jako początek anarchii. W świecie Appletona praca nie była spotkaniem obywatela z instytucją gospodarczą, lecz wejściem jednostki do organizmu, którego mózgiem był właściciel. Pracownik miał być ręką, nogą lub trybikiem; od

myślenia byli inni. Tak rodzi się społeczeństwo, w którym jedni mają powołanie do decyzji, a drudzy do dyspozycyjności.

Darwinizm społeczny jako maska dla systemowej przemocy

W tym miejscu powraca motyw psychologicznego egoizmu. Jeśli człowiek jest jedynie istotą kierowaną interesem, bólem i przyjemnością, fabryka nie musi odwoływać się do jego rozumu czy godności – wystarczy precyzyjnie zaprojektować układ bodźców. Płaca ma kusić, głód popędzać, kara dyscyplinować, konkurencja między robotnikami rozbijać solidarność, a ideologia postępu uciszać skrupuły obserwatorów. Fabrykant może wówczas uważać się za realistę. Nie widzi siebie jako okrutnika czy beneficjenta asymetrii, lecz jako człowieka rozumiejącego „prawdziwą naturę ludzką". To jeden z najbardziej niebezpiecznych efektów redukcyjnej antropologii: pozwala dominującym mylić cynizm z przenikliwością.

Snow wskazuje, że „nauka kontroli" zawsze wymaga patologizacji oporu. Mechanizm ten znany był już z plantacji, gdzie kradzież jedzenia przez głodujących przedstawiano jako niemoralność, a nie reakcję na biologiczny brak. W XIX-wiecznej fabryce powraca on w nowych szatach: robotnik broniący krótszego dnia pracy jest leniwy; pracownica, która nie chce podporządkować całego życia rytmowi młyna, nie rozumie dobrodziejstw zatrudnienia. Związek zawodowy staje się spiskiem przeciwko naturalnemu porządkowi, a strajk przemocą – nawet gdy całe wcześniejsze urządzenie życia było przemocą codzienną, choć ładniej ubraną. Władza kocha spokój, zwłaszcza taki, w którym nikt nie przeszkadza jej liczyć cudzych godzin.

Najbardziej wyrafinowana postać tej legitymizacji pojawia się u Herberta Spencera. Jego hasło „przetrwania najsilniejszych" przeniosło język ewolucji do porządku społecznego i gospodarczego, nadając nierównościom aurę naturalnej selekcji. Ideolodzy systemu, z Spencerem na czele, opancerzyli w ten sposób „naukę kontroli" retoryką braku alternatywy. Nie chodziło już tylko o to, że kapitalizm przemysłowy jest korzystny dla właścicieli; twierdzono, że jest on zgodny z prawami natury, a próby jego korekty są jedynie sentymentalnym buntem przeciwko rzeczywistości.

To potężna konstrukcja ideologiczna, gdyż przenosi spór z poziomu polityki na poziom biologicznego przeznaczenia. Jeśli ubóstwo jest skutkiem urządzenia własności, prawa czy dostępu do zasobów, można pytać o reformę. Jeśli jednak uznamy je za dowód niedostosowania, pytanie to zostaje ośmieszone jako próba oszukania natury. Podobnie z bogactwem: jeśli wynika ono z przywilejów instytucjonalnych, monopolu czy władzy nad pracą, można pytać o sprawiedliwość.

Jeśli zaś uznamy je za dowód wyższej sprawności, pytanie to brzmi jak zawiść słabszych wobec silniejszych. Tak właśnie działa darwinizm społeczny: przemienia historię w biologię, politykę w konieczność, a przywilej w cnotę.

Warto zaznaczyć, że sam Karol Darwin nie jest prostym patronem kapitalistycznej wersji społecznego darwinizmu. Przenoszenie kategorii ewolucyjnych na życie społeczne było dziełem interpretatorów i popularyzatorów, którzy często używali języka nauki do usprawiedliwiania własnych przekonań politycznych. Istotne jest nie to, że biologia „dowodziła" hierarchii, lecz to, że została wprzęgnięta w jej obronę. To powtarzalny schemat: gdy system jest kwestionowany moralnie, sięga po autorytet nauki; gdy nauka okazuje się zbyt złożona, wybiera z niej fragmenty, które służą jako pieczęć na dawnych przywilejach. Nauka staje się wtedy nie metodą korekty błędów, lecz magazynem metafor dla bogatych.

Spencerowska figura „braku alternatywy" była szczególnie użyteczna, ponieważ odbierała sens politycznej wyobraźni. Jeśli społeczeństwo jest polem naturalnej selekcji, planowanie staje się podejrzane, solidarność sztuczna, interwencja państwa szkodliwa, a prawa pracownicze – przeszkodą w oczyszczającej konkurencji. Człowiek ma konkurować, nie współdecydować. Ma dostosować się, nie pytać. Ma ponosić konsekwencje, nie negocjować warunków gry.

Ideologia rynku jako narzędzie maskowania systemowego przymusu

W ten sposób ideologia rynku zaczyna działać jak świecka wersja predestynacji: zwycięzcy byli przeznaczeni do sukcesu, przegrani do porażki, a ekonomiczny kaznodzieja wyjaśnia wszystkim, że jakikolwiek sprzeciw byłby zamachem na porządek stworzenia. Język ten miał szczególne znaczenie w krajach modernizujących się pod presją międzynarodowej konkurencji. Przykładem jest Japonia epoki Meiji, gdzie industrializacja posługiwała się spencerowską doktryną „przetrwania najsilniejszych" jako alibi dla morderczego wyzysku.

Opór robotników traktowano wówczas nie jako racjonalną reakcję na warunki pracy, lecz jako oznakę niskich instynktów, irracjonalności lub niedostosowania. To istotne, gdyż pokazuje, że „nauka kontroli" nie była jedynie zachodnią ciekawostką z fabryk Manchesteru i Lowell, lecz stała się uniwersalnym językiem modernizacji w warunkach globalnej presji: jeśli nie będziemy brutalni wobec własnych pracowników, przegramy z brutalnością cudzych gospodarek. W ten sposób konkurencja międzynarodowa służy jako moralna pralnia. Wrzuca się do niej wyzysk, a wyjmuje patriotyczną konieczność.

W tym kontekście XIX wiek przygotowuje grunt pod późniejszy neoliberalizm. Ten nie pojawił się w XX wieku nagle, jako kaprys ekonomistów chicagowskich, polityków ery Reagana i Thatcher czy think tanków finansowanych przez wielki kapitał. Wyrasta on z dłuższej tradycji, w której rynek przedstawia się jako bardziej wiarygodny od demokracji, konkurencja jako bardziej naturalna od współpracy, a właściciel jako bardziej racjonalny od zbiorowości.

XIX-wieczna „nauka kontroli" uczyła, że człowiek pracy musi być dyscyplinowany, gdyż z natury jest leniwy, krótkowzroczny i podatny na złe instynkty. Neoliberalizm mówi to samo, tyle że językiem bardziej eleganckim: jednostka ma odpowiadać za siebie, państwo nie powinno zakłócać rynku, związki zawodowe deformują cenę pracy, a nierówności są bodźcem do aktywności. Stary bat zamienia się w prezentację PowerPoint, ale slajd ma ten sam kierunek uderzenia.

Kluczowym elementem tej ciągłości jest pojęcie „common sense", czyli zdrowego rozsądku. XIX-wieczna nauka o kontroli trwale zmieniła fundamenty zachodniej cywilizacji, wprowadzając dehumanizację do krwiobiegu prawa i języka. Pojęcia takie jak „zasoby ludzkie" czy „efektywność" stały się przezroczyste, maskując brutalną genezę technik podporządkowania pracy. Właśnie tak działa dominująca ideologia: nie musi być codziennie głoszona, jeśli staje się słownikiem, którym wszyscy mówią. Największą władzę ma ten, kto nie musi już przekonywać, bo jego założenia uznano za oczywistość.

Zdrowy rozsądek przemysłowego kapitalizmu mówił: fabryka musi mieć dyscyplinę. Zdrowy rozsądek społecznego darwinizmu mówił: słabsi odpadają. Zdrowy rozsądek liberalnego kontraktu mówił: pracownik zgodził się na warunki. Zdrowy rozsądek właściciela mówił: ryzykuję kapitał, więc decyduję. Zdrowy rozsądek menedżera mówił: bez nadzoru ludzie pracują gorzej. Każde z tych zdań zawiera ziarno empirycznej obserwacji, lecz każde pomija pytanie o strukturę. Dyscyplina może być potrzebna, ale kto ją ustala? Słabość może istnieć, lecz kto wyprodukował warunki tej słabości? Zgoda może być formalna, ale jakie były alternatywy? Kapitał może ryzykować, lecz czy tylko kapitał ponosi ryzyko?

Nadzór może wykrywać nadużycia, ale kiedy sam staje się nadużyciem? Zdrowy rozsądek pozbawiony tych pytań jest często tylko wygodą silniejszych po okresie próbnym. W XIX wieku zbudowano także głęboki lęk przed edukacją podporządkowanych. Mandeville przeciwstawiał się edukacji biednych, ponieważ wiedza czyni klasy niższe mniej uległymi, podnosi ich roszczenia i odbiera im „zadowolenie" z nędzy. Ten motyw powraca w kapitalizmie przemysłowym jako podejrzliwość wobec wszystkiego, co daje pracownikom całościowe rozumienie własnego położenia.

Pracownik może być szkolony do zadania, ale niekoniecznie do krytycznej świadomości systemu. Może poznawać procedurę, lecz nie strukturę własności; otrzymać instrukcję BHP, ale nie język

praw zbiorowych. Może zostać „upskillingowany", by obsługiwać nowe narzędzie, ale nie po to, by pytać, kto korzysta z jego produktywności. Władza lubi kompetencje funkcjonalne, ale boi się kompetencji obywatelskich.

To rozróżnienie pozostaje niezwykle aktualne. Dzisiejsza gospodarka bez przerwy mówi o edukacji, kompetencjach, reskillingu, lifelong learning i adaptacyjności. Brzmi to pięknie, lecz problem polega na tym, że często chodzi o edukację do przetrwania w cudzym systemie, a nie o edukację do jego współkształtowania. Pracownik ma się uczyć, by nadążyć za technologią, ale rzadziej po to, by negocjować reguły jej wdrożenia. Ma rozumieć narzędzie, lecz niekoniecznie władzę wpisaną w to narzędzie. Ma być elastyczny, ale nie zbyt dociekliwy. Ma „brać odpowiedzialność za karierę", lecz nie pytać, dlaczego ryzyko organizacyjne przerzucono na jednostkę.

Efektywność władzy to nie efektywność produkcji

To nowoczesna wersja starego lęku przed edukacją biednych. Nie chodzi o to, by ludzie nic nie wiedzieli, lecz by wiedzieli dokładnie tyle, ile jest użyteczne dla systemu, i ani grama więcej. Bo od jednego grama więcej zaczyna się związek zawodowy.

W centrum XIX-wiecznej opowieści znajduje się także płeć i wiek pracy, choć rzadko są one eksponowane w klasycznych historiach zarządzania. Fabryki tekstylne, młyny czy zakłady przemysłowe oraz systemy pracy domowej wciągały kobiety i dzieci w rytm produkcji, łącząc niskie płace z moralistyczną narracją o wychowawczej wartości pracy. Kobieta pracująca była zarazem potrzebna i podejrzana: niezbędna jako tania siła robocza, lecz podejrzana jako osoba przekraczająca tradycyjne role.

Dziecko w pracy przedstawiano jako obiekt dyscypliny, a nie podmiot rozwoju. Tu powraca pytanie Locke'a o „szkoły pracy" i wychowanie ubogich przez przymus: od najmłodszych lat ciało miało uczyć się rytmu systemu, zanim umysł zdążył zapytać, czy system ma prawo tego rytmu wymagać. Nieprzypadkowo ruchy robotnicze, związki zawodowe i reformy społeczne koncentrowały się na czasie pracy, bezpieczeństwie, płacy oraz prawie do organizacji. To były punkty, w których abstrakcyjna „nauka kontroli" dotykała materialnego życia.

Czas pracy nie jest technicznym parametrem; jest pytaniem o to, ile życia człowiek oddaje instytucji. Płaca nie jest tylko ceną pracy, lecz pytaniem o to, czy można reprodukować własne życie bez upokorzenia. Bezpieczeństwo nie stanowi kosztu administracyjnego – to pytanie o to, czy ciało pracownika ma dla systemu wartość większą niż jego wymienialność. Prawo do organizacji nie jest przywilejem hałaśliwych, lecz minimalnym warunkiem, by jednostka nie stała samotnie naprzeciw

struktury. Władza zawsze woli rozmawiać z pojedynczym pracownikiem, bo pojedynczy pracownik często mówi ciszej niż faktura za energię.

„Nauka kontroli" często przegrywała technicznie, nawet gdy wygrywała politycznie. Metody zarządzania oparte na nadzorze nie zawsze zwiększały realną produktywność, ale odnosiły sukces jako narzędzia przymusu, cementujące władzę elit nad zatomizowaną siłą roboczą. Rozbija to jeden z największych mitów menedżeryzmu: przekonanie, że skoro dana metoda przetrwała, to musiała być efektywna. Nie zawsze. Czasem przetrwała, bo była efektywna dla hierarchii, a nie dla produkcji. Zwiększała posłuszeństwo bardziej niż wydajność; redukowała konflikt przez strach, niszcząc przy tym innowacyjność. Poprawiała wskaźniki krótkoterminowe, generując długofalowe wypalenie, rotację, choroby, sabotaż i cynizm.

System może być "skuteczny" tak, jak skuteczna jest wyciskarka: sok płynie, tylko owoc ma inne zdanie. Ten wątek prowadzi do kluczowej konkluzji: jeśli kontrola jest racjonalna jedynie z perspektywy władzy, nie wolno mylić jej z obiektywną efektywnością społeczną. Fabrykant może zyskać, podczas gdy pracownik traci zdrowie, wspólnota lokalna ponosi koszt ubóstwa, a państwo dopłaca przez system opieki – mimo że statystyka przedsiębiorstwa nadal wykaże sukces.

Podobnie dziś: platforma optymalizuje koszty, przerzucając ryzyko na samozatrudnionych; korporacja chwali się elastycznością, gdy faktyczny koszt niepewności ponoszą ludzie; agencja wykazuje sprawność operacyjną, podczas gdy migranci czy kurierzy żyją w chronicznej zależności. Efektywność prywatna bywa nieefektywnością publiczną z dobrym działem PR. Dlatego tak istotne jest odzyskanie normatywnego pytania: jak powinniśmy organizować gospodarkę, aby człowiek nie był jedynie nośnikiem funkcji? „Nauka kontroli" próbuje to pytanie unieważnić, twierdząc, że gospodarka działa tak, jak działa, a kto nie rozumie konieczności, ten nie rozumie świata. To jednak klasyczne pomieszanie opisu z normą.

Z faktu, że jakiś system generuje zysk, nie wynika, że jest sprawiedliwy. Z faktu, że konkurencja wymusza presję, nie wynika, że presja jest moralnie niewinna. Z faktu, że ludzie reagują na bodźce, nie wynika, że wolno projektować życie społeczne jako klatkę bodźców. Z faktu, że człowiek może być kontrolowany, nie wynika, że powinien być kontrolowany.

Neoliberalizm jako system przeniesienia odpowiedzialności z systemu na jednostkę

To różnica między nauką a technokratycznym zabobonem. Zabobon również bywa ubrany w wykres. W tym miejscu XIX wiek ujawnia swój najtrwalszy spadek. Nie jest nim wyłącznie fabryka,

maszyna parowa, młyn, kolej czy wielki kapitał przemysłowy, lecz język, który pozwala traktować konflikt o władzę jako starcie między rozumem a sentymentem. Właściciel jest rozumny, bo liczy; pracownik zaś sentymentalny, bo cierpi.

Ekonomista pozostaje obiektywny, gdyż abstrahuje od konkretnych biografii. Reformator bywa naiwny, przypominając o godności. Menedżer jest profesjonalny, gdy mówi o procesach, podczas gdy związkowiec staje się roszczeniowy, mówiąc o ludziach. Ten podział ról jest retorycznym majstersztykiem: najpierw definiuje się racjonalność tak, by pasowała do interesu silniejszych, a potem oskarża słabszych o brak tejże racjonalności. Odpowiedź na ten język nie może być antynaukowa; przeciwnie – musi być bardziej naukowa, empiryczna i uczciwa pojęciowo.

Trzeba pytać o pełne koszty społeczne, asymetrie kontraktowe, władzę monopsoniczną pracodawców, zdrowie psychiczne i fizyczne, czas wolny oraz reprodukcję społeczną. Należy badać migrację, płeć, dostęp do organizacji zbiorowej, wpływ technologii na kontrolę oraz skutki deregulacji i outsourcingu ryzyka. Trzeba liczyć, ale nie tylko zysk; mierzyć, lecz nie tylko wydajność; opisywać człowieka, nie redukując go do parametru. Prawdziwa nauka społeczna nie polega na udawaniu braku wartości, lecz na ujawnianiu założeń i sprawdzaniu skutków, by nie pozwolić interesowi przebrać się za naturę.

XIX wiek był epoką, która nauczyła kapitalizm mówić o sobie tonem nieuchronności. Appleton, Spencer, darwinizm społeczny, fabryczna dyscyplina, moralizacja ubóstwa i patologizacja oporu stworzyły słownik, z którego później korzystał neoliberalizm. Rynek miał być nie tylko mechanizmem wymiany, lecz sądem nad człowiekiem. Praca – nie tylko źródłem utrzymania, lecz szkołą posłuszeństwa. Właściciel miał być nie tylko beneficjentem własności, lecz naturalnym przywódcą produkcji, a biedny nie tylko pokrzywdzony, lecz podejrzany. Związek zawodowy zaś miał być nie tyle formą demokracji w miejscu pracy, co zakłóceniem naturalnego ładu.

Tak przygotowany grunt umożliwił XX-wieczną rewolucję neoliberalną, która z dawnych technik kontroli uczyniła globalną filozofię rządzenia. Neoliberalizm stał się maszyną do unieważniania pytań moralnych. Nie był on prostym powrotem do dawnego liberalizmu gospodarczego, lecz ambitniejszym i bardziej niebezpiecznym projektem przebudowy społeczeństwa – takim, w którym rynek przestał być jedną z instytucji życia zbiorowego, a stał się nadrzędnym sposobem rozumienia wszystkiego. Dawny liberał bronił wolnej wymiany, własności prywatnej i ograniczonego państwa; neoliberał poszedł dalej, traktując konkurencję jako uniwersalny model prawdy społecznej. Konkurować ma szkoła, szpital, uniwersytet, pracownik, miasto i państwo, a nawet jednostka z własną wczorajszą wersją – najlepiej w aplikacji mierzącej sen, kroki, puls i niedobór spokoju.

Rynek przestał być miejscem wymiany; stał się pedagogiką życia. W tej przemianie „nauka kontroli” osiągnęła nowy poziom elegancji. Fabryczny nadzorca był widzialny, czasem brutalny lub groteskowo pewny siebie. Neoliberalny przymus jest subtelniejszy, gdyż działa poprzez otoczenie. Nie trzeba kazać człowiekowi pracować dłużej; wystarczy stworzyć warunki, w których boi się odmówić. Nie trzeba go codziennie pilnować; wystarczy zadłużenie, niepewny kontrakt, presja konkurencji, outsourcing, samozatrudnienie, platformowy ranking, lęk przed utratą zleceń i moralizujący język przedsiębiorczości.

Dawna kontrola mówiła: „masz być posłuszny”. Nowa twierdzi: „jesteś wolny, więc radź sobie sam”. To genialna sztuczka, która przerzuca odpowiedzialność za system na jednostkę. Jeśli przegrywasz, źle zarządzasz sobą; jeśli jesteś zmęczony, nie zoptymalizowałeś energii; jeśli boisz się jutra, brakuje ci mindsetu zwycięzcy. Psychologiczny egoizm spotyka coaching i razem zakładają startup pod nazwą "Twoja wina sp. z o.o.". W klasycznym fabrycznym modelu kontroli relacja panowania była łatwa do wskazania: był właściciel, zakład, brama, regulamin, majster, maszyna i norma.

Neoliberalizm jako uwewnętrzniona kontrola i kapitał ludzki

W neoliberalizmie relacje stają się rozproszone. Pracownik może formalnie nie mieć jednego szefa, ale ma wielu odbiorców pracy: algorytm, pośrednika, platformę i warunki świadczenia usług. Do tego dochodzi rynek reputacji, kredyty, leasingi, koszty narzędzi, składki, podatki oraz konkurencja innych samotnych wykonawców i permanentny przymus dostępności.

Stary pan zostaje rozpisany na system. To nie oznacza, że zniknął; oznacza jedynie, że nauczył się działać poprzez infrastrukturę. Władza w neoliberalizmie jest jak zapach gazu: nie zawsze ją widać, ale jeśli ktoś mówi, że jej nie ma, warto otworzyć okno i sprawdzić instalację. Neoliberalizm wpisuje się w długą linię „nauki kontroli”: od XVII-wiecznego „ulepszania” ziemi i ludzi, przez tayloryzm, aż po nowoczesne zarządzanie rynkowe. Kluczowe jest tu wskazanie, że pojęcie "improvement" ewoluowało od fizycznego wywłaszczania chłopów z ziemi do współczesnych metod zarządzania, które wywłaszczają pracownika z podmiotowości i czasu. To przejście od kontroli ciała przy maszynie do kontroli umysłu za pomocą ideologii rynkowej.

Neoliberalizm nie jest więc zerwaniem z historią nadzoru, lecz jego uwewnętrznieniem. Dawniej system organizował ciało pracownika; dziś organizuje jego wyobraźnię o samym sobie. Centralnym elementem tego procesu jest przekształcenie człowieka w „kapitał ludzki”. Na pierwszy rzut oka

brzmi to nobilitująco – skoro człowiek jest kapitałem, musi być wartościowy. Pod tym uprzejmym pojęciem kryje się jednak głęboka dwuznaczność.

Człowiek ma myśleć o sobie jak o portfelu inwestycyjnym: zwiększać własną wartość rynkową, minimalizować ryzyka, inwestować w kompetencje, zarządzać reputacją i optymalizować czas. Ma aktualizować profil, mierzyć wydajność i dostosowywać się do popytu. Brzmi to racjonalnie, dopóki nie zauważymy, że taka perspektywa przenosi całą odpowiedzialność za społeczne warunki pracy na jednostkę. Jeżeli rynek cię nie chce – zainwestuj w siebie. Jeżeli płaca jest niska – zwiększ atrakcyjność. Jeżeli brakuje ci bezpieczeństwa – bądź elastyczny. Jeżeli chorujesz – popraw odporność. Jeżeli system cię mieli, zostań lepszym ziarnem. Młyn jest niewinny.

Tym właśnie neoliberalizm różni się od brutalniejszych form kontroli: potrafi wyprodukować podporządkowanie pod postacią samodoskonalenia. Pracownik nie tylko wykonuje normę; ma wierzyć, że ta norma jest jego drogą rozwoju. Nie tylko przyjmuje ryzyko; ma nazywać je przedsiębiorczością. Nie tylko pozostaje dostępny po godzinach; ma mówić o pasji. Nie tylko żyje w niepewności; ma celebrować elastyczność. Nie tylko konkuruje z innymi; ma interpretować tę konkurencję jako naturalną metodę odkrywania własnego potencjału.

W dawnym systemie człowieka zmuszano do wejścia w maszynę. W nowym – człowiek ma tę maszynę polubić, nazwać ją ścieżką kariery i opublikować o tym post z hasztagiem „growth". Neoliberalny rynek działa jak wielka maszyna do unieważniania pytań moralnych. Gdy pytamy, czy praca pozwala godnie żyć, słyszymy o produktywności. Gdy pytamy o sprawiedliwość kontraktu – o dobrowolności umowy. Gdy pytamy o uczciwy rozkład ryzyka – o elastyczność. Pytania o wykorzystywanie wykonawców przez platformy zastępuje się mówieniem o innowacji, a obawy przed niszczeniem zabezpieczeń społecznych – argumentem o konkurencyjności.

Pytanie normatywne zostaje za każdym razem przekierowane na tory techniczne. To najgłębsza forma kontroli: nie tylko decydowanie o odpowiedziach, ale definiowanie tego, które pytania w ogóle uchodzą za poważne. Strategia ta wyrasta z podporządkowania etyki ekonomicznemu „jest". Subordynacja etyki wobec ekonomii to jeden z filarów fundamentalizmu rynkowego: pytanie „jak powinniśmy żyć?" zostaje zastąpione rzekomo obiektywnym opisem tego, „jak ludzie zawsze działają". To manewr potężny, bo przedstawia system jako bezalternatywny. Nie mówi się już, że wybraliśmy model gospodarczy sprzyjający konkretnym interesom i wartościom. Mówi się: ludzie tacy są, rynek taki jest, globalizacja taka jest. Polityka chowa się za ontologią. Interes zakłada fartuch laboratoryjny i zaczyna mówić tonem natury.

W neoliberalizmie szczególnie silnie oddziałuje mit spontanicznego porządku. Rynek ma wiedzieć więcej niż państwo, związki zawodowe czy instytucje planowania. Ma zbierać rozproszone

informacje, karać błędy i prowadzić do optymalnego rezultatu bez centralnego zamiaru. W tej tezie tkwi ziarno prawdy – rynki potrafią koordynować działania i ujawniać informacje niedostępne dla pojedynczego planisty. Jednak z tej częściowej prawdy zrobiono dogmat. Rynek nie jest neutralnym mózgiem społeczeństwa; jest instytucją osadzoną w prawie, strukturach własności, sile negocjacyjnej i historii.

Jeśli startujemy z pozycji nierówności, rynek ich nie koryguje – on je przelicza, wzmacnia i nagradza tych, którzy przyszli do gry z własnym kasynem. Rynek jest w istocie wypaczoną demokracją, w której siła głosu zależy od posiadanego bogactwa. To klucz do krytyki neoliberalizmu: o ile w idealnej demokracji politycznej głos obywatela ma równą wagę, o tyle na rynku liczy się jedynie zdolność płatnicza.

Potrzeba mieszkaniowa ubogiej rodziny przegrywa z portfelem inwestora. Potrzeba czasu wolnego – z presją akcjonariuszy na marżę. Potrzeba lokalnej wspólnoty – z kalkulacją przeniesienia produkcji. Bezpieczeństwo wykonawcy platformowego przegrywa z modelem biznesowym opartym na przerzucaniu ryzyka. Rynek nie pyta: czego ludzie potrzebują? Pyta: za co ktoś może zapłacić i kto ma władzę odmowy?

Demokratyczne planowanie jako alternatywa dla dyktatu rynku

To nie jest demokracja. To plebiscyt z wagą portfela. W tym punkcie zarysowuje się centralny spór o planowanie. Neoliberalizm demonizuje je, utożsamiając z biurokratycznym przymusem, niewydolnością, socjalistycznym centralizmem, marnotrawstwem i polityczną arbitralnością. Historia XX wieku dostarczyła wystarczająco wielu przykładów patologii autorytarnego planowania, by nie lekceważyć tych obaw. Nie każde planowanie jest dobre, nie każdy planista jest mądry i nie każda instytucja publiczna działa sprawiedliwie. Biurokracja potrafi być ślepa, powolna, arogancka i absurdalna; czasem tak bardzo, że człowiek zaczyna podejrzewać, iż Kafka nie był pisarzem, tylko protokolantem.

Jednak z faktu, że planowanie może być złe, nie wynika, iż jego brak jest dobry. Brak planowania również jest planem – tyle że pisanym przez silniejszych. Snowowska rekonstrukcja proponuje odzyskanie pojęcia „planowania” jako demokratycznego narzędzia wspólnej decyzji o gospodarce. Autorka przywołuje przykłady publicznych instytucji mieszkaniowych, które budują domy w odpowiedzi na realne potrzeby społeczne, a nie pod presją utrzymywania wysokich cen

nieruchomości, oraz postuluje nacjonalizację usług użyteczności publicznej, by zastąpić drogie monopole tańszą i bardziej funkcjonalną infrastrukturą kontrolowaną przez społeczeństwo.

Istotą nie jest tu ślepa wiara w państwo, lecz odrzucenie ślepej wiary w rynek. Pytanie nie brzmi: rynek czy plan? Pytanie brzmi raczej: które decyzje powinny zostać pozostawione mechanizmom cenowym, a które wymagają demokratycznej kontroli, ponieważ dotyczą warunków godnego życia i nie mogą być towarem? Neoliberalizm celowo rozmywa tę różnicę, traktując mieszkanie, zdrowie, edukację, energię, komunikację, opiekę i pracę jak zwykłe segmenty rynku. Tymczasem są to infrastruktury życia.

Kiedy zawodzi rynek luksusowych zegarków, najwyżej ktoś spóźni się stylowo. Kiedy jednak zawodzi rynek mieszkań, ludzie odkładają rodzicielstwo, żyją w przeludnieniu, wpadają w długi, migrują przymusowo lub zostają bezdomni. Gdy zawodzi rynek pracy, człowiek nie traci abstrakcyjnego towaru; traci stabilność życia, zdrowie psychiczne, możliwość planowania przyszłości i poczucie bycia pełnoprawnym uczestnikiem wspólnoty.

Indywidualizacja jako technologia panowania i maska zależności

Nie wszystko, co ma cenę, powinno być rządzone logiką ceny. Cena jest użytecznym sygnałem, ale fatalnym sumieniem. To właśnie tutaj „nauka kontroli" przenosi się z fabryki na całe społeczeństwo. Nie chodzi już tylko o to, by pracownik szybciej wykonywał ruchy; chodzi o to, aby całe życie stało się konkurencyjnym projektem zarządzania sobą. Człowiek ma być stale gotowy: w ciągłej nauce, w permanentnej dostępności, nieustannie mierzący własną wartość i gotów do zmiany miejsca, zawodu, formy zatrudnienia, języka, profilu czy marki osobistej.

Każda niepewność zostaje nazwana wyzwaniem. Każde ryzyko – szansą. Utrata zabezpieczeń staje się „elastycznością", a kontraktowa samotność – „wolnością". Tak powstaje nowy typ poddanego: nie ten, który klęka przed panem, lecz ten, który sam sobie zakłada obrożę produktywności i jeszcze sprawdza, czy pasuje do stylizacji. Neoliberalizm szczególnie nie znosi związków zawodowych, ponieważ psują one jego podstawową narrację o jednostce. Jeśli społeczeństwo składa się z odizolowanych aktorów rynkowych, związek jest anomalią. Jeśli pracownik jest przedsiębiorcą własnej kariery, zbiorowy spór wydaje się archaiczny. Jeśli płaca to po prostu cena pracy, rokowania zbiorowe wyglądają jak zakłócenie rynku.

Jeżeli jednak uznamy, że rynek pracy jest strukturą asymetryczną – w której jedna strona dysponuje większą władzą przetrwania, informacją, kapitałem i możliwością odwlekania decyzji –

wówczas związek zawodowy przestaje być zakłóceniem. Staje się mechanizmem przywracania elementarnej równowagi. Nie jest wrogiem wolności umowy; jest warunkiem, aby umowa nie była elegancką nazwą kapitulacji.

W tej perspektywie neoliberalna walka ze związkami stanowi kontynuację starego lęku przed autonomią pracowników. Dawny fabrykant bał się wspólnego działania załogi, bo mogło ono zatrzymać produkcję. Neoliberalny reformator obawia się związków, bo mogą one zablokować politykę obniżania kosztów poprzez osłabianie pozycji pracy. W obu przypadkach cel jest ten sam: rozbić ludzi na jednostki, bo jednostką łatwiej zarządzać. Indywidualizacja to miękka technologia panowania. Każdy negocjuje osobno, każdy boi się osobno, każdy przegrywa i wstydzi się w samotności. Dopiero wtedy system może ogłosić: nie ma problemu społecznego, są tylko indywidualne porażki. To trochę tak, jakby rozbić termometr i ogłosić koniec gorączki.

Samozatrudnienie i praca platformowa są współczesnymi przykładami tej logiki. Oczywiście samozatrudnienie może być realną formą przedsiębiorczości, autonomii i profesjonalnej niezależności. Nie każdy kontrakt B2B jest wyzyskiem, nie każda elastyczność jest fikcją, a nie każda platforma cyfrowym folwarkiem. Problem zaczyna się wtedy, gdy forma prawna przedsiębiorczości maskuje ekonomiczną zależność pracy. Gdy człowiek formalnie prowadzi działalność, ale faktycznie zależy od jednego odbiorcy, nie negocjuje stawek, ponosi koszty narzędzi i jest pozbawiony płatnego urlopu, chorobowego czy stabilności – wówczas „wolność" staje się prawną maską podporządkowania. Papier mówi: przedsiębiorca. Życie mówi: pracownik bez osłon. Papier przyjmie wszystko; nawet to, czego człowiek nie powinien już znosić.

Praca platformowa dodaje do tego warstwę algorytmiczną. Dawniej menedżer mówił pracownikowi, co ma robić. Dziś aplikacja przydziela zlecenia, ustala widoczność, ocenia tempo, sugeruje trasę i karze spadkiem rankingu lub dezaktywacją konta po aktualizacji regulaminu. Taki system może twierdzić, że jest jedynie pośrednikiem technologicznym. Ale jeśli pośrednik decyduje o dostępie do pracy, stawkach i sankcjach, nie jest neutralnym mostem. Jest bramą. A kto kontroluje bramę, ten nie musi krzyczeć z murów – wystarczy, że zmieni kod zamka.

OZZS WBREW pojawia się w tym eseju nie jako dygresja, lecz jako konsekwencja całej genealogii. Jeżeli kontrola stała się rozproszona, platformowa i algorytmiczna, to klasyczne narzędzia obrony muszą zostać rozszerzone na tych, których system wypchnął poza tradycyjny etat. Samozatrudnieni, migranci, pracownicy platformowi czy wykonawcy zależni od pośredników często znajdują się w sytuacji, gdzie formalna wolność maskuje realną asymetrię. Związek zawodowy nowego typu nie jest więc powrotem do XIX wieku. Jest próbą odpowiedzi na XXI wiek, który zdołał przywrócić stare zależności w nowoczesnym opakowaniu.

Od prywatyzacji opresji do demokratycznego odzyskania kontroli

Kiedyś człowiek bał się majstra. Dziś boi się spadku ratingu. Postęp? Owszem, ale raczej w dziale kosmetyki opresji. Neoliberalizm miał jednak swoje racjonalne jądro, którego nie wolno pominąć, jeśli tekst ma być uczciwy. Krytyka państwowego marnotrawstwa, monopolistycznych przywilejów, inflacyjnej nieodpowiedzialności, politycznej korupcji i biurokratycznego bezwładu nie była całkowicie bezpodstawna. Wiele instytucji publicznych rzeczywiście wymagało reformy, gospodarki bywały niewydolne, a modele planowania często ignorowały lokalną specyfikę; państwo potrafiło być przecież narzędziem klientelizmu. Neoliberalizm zyskał siłę nie dlatego, że był czystym kłamstwem, lecz dlatego, że umiał wskazać realne patologie. Jego błąd polegał na tym, że z krytyki złego państwa uczynił kult rynku, a z krytyki biurokracji – podejrzliwość wobec demokracji gospodarczej. Zamiast pytać, jak budować lepsze instytucje publiczne, zastanawiał się raczej, jak oddać więcej życia mechanizmom konkurencji. To tak, jakby po doświadczeniu złego lekarza uznać, że najlepszym systemem ochrony zdrowia jest aukcja bandaży.

Najważniejszą słabością neoliberalizmu jest ślepota na władzę prywatną. Doskonale widzi nadużycia państwa, urzędnika, regulacji czy podatku, lecz znacznie gorzej dostrzega nadużycia właściciela, monopolisty, platformy, funduszu, banku, pracodawcy czy algorytmu. W jego wyobraźni przymus niemal zawsze płynie z strony państwa, nigdy z rynku. Tymczasem człowiek może być ograniczany nie tylko przez urząd, ale także przez czynsz, dług, brak ubezpieczenia, niestabilną pracę, monopsonicznego pracodawcę, prywatny regulamin czy platformową dezaktywację. Wolność nie kończy się dopiero wtedy, gdy ktoś nam coś zakazuje. Czasem kończy się w momencie, gdy wszystkie realne drogi prowadzą przez cudzą bramkę płatniczą. Ta ślepota jest bezpośrednią spadkobierczynią „nauki kontroli". Skoro rynek przedstawia się jako naturalny porządek wolnych wyborów, władza rynkowa przestaje wyglądać jak władza. Staje się „warunkiem umowy", „modelem biznesowym", „standardem branży" czy „optymalizacją kosztową". Człowiek podporządkowany tej sile słyszy, że może przecież odejść. Formalnie to prawda.

Materialnie jednak pytanie brzmi: dokąd, za co i z jakimi konsekwencjami? Wolność wyjścia bez realnej możliwości życia po tym wyjściu jest teatralną wolnością drzwi namalowanych na ścianie. Dlatego odpowiedź na neoliberalizm nie może ograniczać się do nostalgii za państwem ani do prostego antyrynkowego odruchu. Potrzebna jest nowa teoria równowagi między rynkiem, demokracją, planowaniem, prawem pracy i instytucjami publicznymi. Rynek może być użytecznym mechanizmem koordynacji, ale nie może być konstytucją społeczeństwa. Konkurencja może pobudzać innowacje, lecz nie zastąpi solidarności. Przedsiębiorczość może być wartością, ale nie

może służyć jako alibi dla przerzucania ryzyka na słabszych. Elastyczność bywa pomocna, jednak jeśli zawsze elastyczny ma być pracownik, a nigdy kapitał, to nie jest to elastyczność, lecz jednostronne wyginanie kręgosłupa społecznego.

Zbiorowe planowanie, którego broni Snowowska perspektywa, nie oznacza centralnego rozkazu nad każdym sklepem czy decyzją konsumenta. Oznacza demokratyczne odzyskanie kontroli nad obszarami decydującymi o warunkach życia, których nie można pozostawić wyłącznie mechanizmowi zysku. Mieszkalnictwo, energia, zdrowie, transport, infrastruktura cyfrowa czy bezpieczeństwo pracy to nie są zwykłe towary. To tkanka społecznej wolności. Człowiek pozbawiony mieszkania, zdrowia i stabilności pracy może formalnie posiadać mnóstwo praw, ale w praktyce będzie żył w trybie przetrwania. A tryb przetrwania nie jest demokracją – jest poczekalnią zależności.

Neoliberalizm obiecywał wyzwolenie z biurokratycznej opresji, lecz często przyniósł prywatyzację opresji. Obiecywał wolność wyboru, a stworzył wybór między drogimi koniecznościami. Obiecywał przedsiębiorczość, która dla wielu oznaczała samotne dźwiganie ryzyka. Obiecywał efektywność, produkując kruchość systemów publicznych i monopolistyczną rentę. Obiecywał koniec wielkich ideologii, samemu będąc jedną z najskuteczniejszych z nich w ostatnich dekadach. Największy triumf odniósł wtedy, gdy przekonał ludzi, że nie jest ideologią, lecz przejawem dorosłości. A przecież dorosłość społeczna nie polega na tym, że przestajemy marzyć o sprawiedliwości. Polega na tym, że przestajemy wierzyć, iż sprawiedliwość zrobi się sama poprzez deregulację.

> Współczesna wolność często okazuje się jedynie teatralnym obrazem drzwi namalowanych na ścianie – formalnie możemy z nich wyjść, lecz materialnie nie mamy dokąd pójść. Czy zatem prawdziwa dorosłość społeczna zaczyna się w momencie, gdy przestajemy wierzyć, że sprawiedliwość jest produktem ubocznym deregulacji? Być może jedynym sposobem na przerwanie cyklu 'ulepszeń' jest uznanie, że człowiek nie jest zasobem do zoptymalizowania, lecz podmiotem, którego godność nie mieści się w żadnym arkuszu kalkulacyjnym.

Inspiracje

[1] 

"Control Science" Henry Snow

2026 | Verso Books | ISBN: 9781804293201

Henry Snow jest historykiem pracy, zajmującym się problematyką społeczną i polityczną, a jego badania koncentrują się na powiązaniach pracy jako procesu materialnego, doświadczenia społecznego i pola walki politycznej. Zajmował stanowiska akademickie w takich instytucjach jak Colby College i University of Connecticut. Jego prace badają historyczny rozwój dyscypliny pracy i praktyk zarządzania, śledząc ich ewolucję od XVII-wiecznej myśli ekonomicznej do współczesnego wyzysku technologicznego. Snow jest współautorem wielu publikacji, w tym magazynu „Jacobin", i prowadzi newsletter zatytułowany „Another Way". Jego głównym wkładem naukowym jest analiza tego, jak systemy kontroli w miejscu pracy były tworzone i uzasadniane na przestrzeni dziejów, szczegółowo opisana w jego książce z 2026 roku pt. „Control Science: How Management Made the Modern World".

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 has held academic positions at institutions including Colby College and the University of Connecticut. His work explores the historical development of labor discipline and management practices, tracing their evolution from 17th-century economic thought to modern-day technological exploitation. Snow is a contributor to various publications, including Jacobin magazine, and writes a newsletter titled 'Another Way.' His primary academic contribution is the analysis of how systems of workplace control have been fabricated and justified throughout history, as detailed in his 2026 book, 'Control Science: How Management Made the Modern World.'*

University of Connecticut

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"http://www.wikidata.org/.well-known/genid/006aecad416a0ea779d54cb3fa57a6a5"**
Frederick Winslow Taylor

[2] **"Natural Selection"**

Karol Darwin

[3] **"The Variation of Animals and Plants under Domestication"**

Karol Darwin

[4] **"Insectivorous Plants"**

Karol Darwin

[5] **"Astrological Ages the Galactic Center"**

Heather M Ensworth

[6] **"Jolted"**

Anthony Klotz

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Psychosocial care of the family and pain management"**

Julia Petty

2015 | Bedside Guide for Neonatal Care | DOI: 10.1007/978-1-137-39847-5_18

Źródło

[2] **"John Locke and Christianity: Contemporary Responses to the Reasonableness of Christianity"**

Victor Nuovo, John Locke

1997

Źródło

[3] **"Of Modes of Pleasure and Pain."**

John Locke

2008 | An Essay concerning Human Understanding | DOI: 10.1093/owc/9780199296620.003.0027

Źródło

[4] **"Pragmatic Reflections on a Conversation About Grounded Theory in Management and Organization Studies"**

Karen Locke

2015 | Organizational Research Methods | DOI: 10.1177/1094428115574858

Źródło

[5] "John Locke's Theory of Property, and the Dispossession of Indigenous Peoples in the Settler-Colony"

J. Locke, Calum Murray

2022

Źródło

[6] "About The Author"

Bentham Science Publisher Bentham Science Publisher

2012 | Science TQM, New Quality Management Principle: The Quality Management Strategy of Toyota | DOI: 10.2174/978160805282011201010000i

Źródło

[7] "About the Authors"

Bentham Science Publishers

2011 | Current Perspectives in Clinical Treatment & Management in Workers' Compensation Cases | DOI: 10.2174/978160805251610vii

Źródło

[8] "Management of Compliance to Progressive Relaxation and Orthopedic Exercises in Treatment of Chronic Back Pain"

Nancy E. Petty, Marie A. Mastria

1983 | Psychological Reports | DOI: 10.2466/pr0.1983.52.1.35

Źródło

[9] "People ambivalent about political issues support violence more than those with clear opinions"

Joseph Siev, Richard Petty

2024 | DOI: 10.64628/aai.rwm76d3yu

Źródło

[10] "The AEF: Reinforcing Our Knowledge About Attitudes Using a Physics Metaphor"

Pablo Briñol, Richard E. Petty

2018 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1080/1047840x.2018.1537328

Źródło

[11] "Contemporary management of a potentially lethal fetal anomaly"

Amy B. Levine, Manuel Alvarez, Josiah Wedgwood, Richard L. Berkowitz, Ian Holzman

1990 | Obstetrics & Gynecology | DOI: 10.1097/00006250-199011000-00061

Źródło

[12] "Disability, Doctors and Sexuality: Do Healthcare Providers Influence the Sexual Wellbeing of People Living with a Neuromuscular Disorder?"

Shane M. O'Dea, Russell P. Shuttleworth, Nikki Wedgwood

2011 | Sexuality and Disability | DOI: 10.1007/s11195-011-9235-3

Źródło

[13] "The Principles of Scientific Management."

Lord Woolf, Frederick Winslow Taylor, Walter Dill Scott, Josephine Goldmark

1912 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2221959

Źródło

[14] "Scientific Management"

Frederick Winslow Taylor

2004 | DOI: 10.4324/9780203498569

Źródło

[15] "Scientific Management, Comprising Shop Management: The Principles of Scientific Management Testimony before the Special House Committee"

Frederick Winslow Taylor

2008 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[16] "The relationship between restrained eating and poor psychological health is moderated by pleasure normally associated with eating"

K.M. Appleton, L. McGowan

2006 | Eating Behaviors | DOI: 10.1016/j.eatbeh.2005.11.008

Źródło

[17] "A theory of Chinese middle management"

Jack Appleton, Bruce Sun

1994 | Journal of Contemporary China | DOI: 10.1080/10670569408724194

Źródło

[18] "Anomie and Egoism in Relation to Contemporary Psychiatry"

John Spencer

1993 | Australasian Psychiatry | DOI: 10.3109/10398569309081341

Źródło

[19] **"Herbert Spencer: Contemporary Assessments"**

H. Spencer, Michael Taylor

2021 | DOI: 10.4324/9781003191865

Źródło

[20] **"Psychological Assessment Tools: A Handbook"**

Darwin Dorr

1998 | Contemporary Psychology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1037/001908

Źródło

[21] **"Physician Assistant Education Community Assumptions About an Entry-level Doctoral Degree"**

Darwin Brown, Brenda Quincy, Jennifer Snyder

2021 | The Journal of Physician Assistant Education | DOI: 10.1097/jpa.0000000000000385

Źródło

[22] **"The Influence of Perceived Benefits, Financial Literacy, and Demographics on Health Insurance Purchase Intention by Gen Z Which is Mediated by Attitude"**

Darwin Darwin, Kurnadi Gularso

2024 | Return : Study of Management, Economic and Bussines | DOI: 10.57096/return.v3i9.276

Źródło

[23] **"MANAGEMENT OF NON-DISC PAIN IN BACK AND LEGS WITH MICROWAVE (RADAR) DIATHERMY USING DIRECTOR D"**

George Darwin Wilson

1954 | Southern Medical Journal | DOI: 10.1097/00007611-195407000-00006

Źródło

[24] **"How We Can Make A Difference: About Drug Abuse and Young People"**

Nancy Reagan

1986 | NASSP Bulletin | DOI: 10.1177/019263658607049210

Źródło

[25] **"‘Don’t Know Much about the French I Took’"**

Timothy Reagan

2004 | Arts and Humanities in Higher Education | DOI: 10.1177/1474022204042688

Źródło

[26] "The Role of Construction Management in Conflict Resolution in National Government-Funded Construction Projects in Uasin Gishu Kenya ."

Margaret Thatcher Miyawa, Prof. Sylvester Munguti Masu, Sarah Gitau

2025 | International journal of research and scientific innovation | DOI: 10.51244/ijrsi.2025.120800297

Źródło

[27] "Pre-Marital Sex in America: How Young Americans Meet, Mate, and Think about Marrying"

Adrian Thatcher

2012 | Journal of Contemporary Religion | DOI: 10.1080/13537903.2012.722323

Źródło

[28] "Examining the influence of cultural values on the post-adoptive use of knowledge management systems"

Stefan Tams, Jason Thatcher, Mark Srite

2012 | Proceedings of the 50th annual conference on Computers and People Research | DOI: 10.1145/2214091.2214128

Źródło

[29] "Web search strategies: The influence of Web experience and task type"

Andrew Thatcher

2008 | Information Processing & Management | DOI: 10.1016/j.ipm.2007.09.004

Źródło

[30] "Psychological aspects of pain"

Anna Mandeville, Kate Ridout

2007 | Long-term pain | DOI: 10.1093/med/9780199214150.003.0013

Źródło

[31] "Psychological factors in chronic benign low back pain"

Mike Osborn, Kate Ridout, Anna Mandeville

2012 | OPML Back Pain | DOI: 10.1093/med/9780199609772.003.0009

Źródło

[32] "THE INFLUENCE OF SUSTAINABILITY IMPLEMENTATION (PROFIT, PEOPLE, PLANET) ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES IN SRI-KEHATI INDEX"

Uriel Kafka Lungguran, Sumani Sumani

2022 | Jurnal Akuntansi | DOI: 10.25170/jak.v16i1.2871

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: 65451b64-1c52-467c-ad26-a0969aca3926