Ostatni metr kapitalizmu: praca realizacyjna w Walmart China

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje koncepcję „ostatniego metra kapitalizmu” na przykładzie Walmart China, skupiając się na pracy realizacyjnej, która podczas pandemii stała się kluczową infrastrukturą przetrwania. Autor argumentuje, że choć praca fizyczna w sklepach i logistyce jest zazwyczaj marginalizowana i niewidoczna, to w sytuacjach kryzysowych staje się ona niezbędnym elementem metabolizmu społecznego. Pandemia przyspieszyła platformizację handlu, przekształcając prywatne usługi w quasi-publiczne systemy dystrybucji żywności. Artykuł obnaża kontrast między korporacyjnym językiem „efektywności” a materialną rzeczywistością pracowników, którzy ryzykując zdrowie, utrzymują ciągłość dostaw. W ten sposób handel detaliczny przestaje być jedynie sferą konsumpcji, a staje się politycznym narzędziem bezpieczeństwa zbiorowego.

The text analyzes the concept of the 'last meter of capitalism' using the example of Walmart China, focusing on realization work, which became a key infrastructure for survival during the pandemic. The author argues that although physical labor in stores and logistics is usually marginalized and invisible, it becomes an essential element of social metabolism in crisis situations. The pandemic accelerated the platformization of trade, transforming private services into quasi-public food distribution systems. The article exposes the contrast between corporate language regarding 'efficiency' and the material reality of workers who maintain supply continuity while risking their health. In this way, retail ceases to be merely a sphere of consumption and becomes a political tool for collective security.

Artykuł stanowi krytyczną analizę systemów pracy w Walmart China, stawiając tezę, że tzw. praca realizacyjna – fizyczne i emocjonalne domknięcie procesu sprzedaży – nie jest jedynie technicznym etapem logistyki, lecz fundamentalnym warunkiem istnienia

współczesnego kapitalizmu. Autor dowodzi, że cyfrowa wygoda konsumenta (e-commerce, model premium Sam's Club) oraz korporacyjna retoryka „szacunku” i „bohaterstwa” służą w rzeczywistości jako maski dla systemowego wyzysku i przenoszenia ryzyka na najniższe szczeble hierarchii. Poprzez pryzmat pandemii COVID-19, która obnażyła niezbędność tych pracowników przy jednoczesnym braku ich realnej ochrony, tekst demaskuje mechanizm „outsourcingu nieprzyjemności”. Analiza pokazuje, jak korporacyjna nowomowa i platformizacja handlu przekształcają ciało pracownika w niewidzialny amortyzator szoków rynkowych, czyniąc z niego niezbędną infrastrukturę przetrwania miasta, która pozostaje politycznie i ekonomicznie bezsilna.

SŁOWA KLUCZOWE

ostatni metr kapitalizmu | praca realizacyjna | Walmart China | platformizacja handlu | infrastruktura zaopatrzenia | bezpieczeństwo żywnościowe | picking w detalu | outsourcing nieprzyjemności | resilience łańcucha dostaw | metabolizm społeczny | techno-normatywność | kapitalizm detaliczny | niewidzialna praca fizyczna | zarządzanie emocjami społecznymi

Pandemia obnażyła niezbędność pracy realizacyjnej

Pandemia nie nadała pracy realizacyjnej znaczenia – ona je obnażyła. Przez lata detaliczna praca ostatniego metra mogła być traktowana jako tło kapitalizmu: nisko opłacana, powtarzalna, łatwa do zastąpienia i niegodna wielkich teorii; ledwie zauważalna w cieniu produkcji, finansów, technologii czy marketingu. W czasie COVID-19 okazało się jednak, że gdy miasto zostaje zatrzymane, granice dzielnic uszczelnione, ulice opustoszałe, a mieszkańcy zamknięci w domach, to właśnie ta rzekomo niska praca staje się infrastrukturą życia.

Ktoś musi otworzyć sklep. Ktoś przyjąć dostawę. Ktoś zdezynfekować powierzchnie. Ktoś ułożyć na półkach ryż, olej, warzywa, wodę, mleko i środki higieniczne. Ktoś skompletować zamówienie, a potem przekazać paczkę kurierowi. Ktoś musi ryzykować ciało, aby inni mogli pozostać w bezpieczeństwie własnego ciała. To był moment prawdy: cały język „wygody”, „efektywności”, „omnichannel”, „real time retail” i „bezproblemowej obsługi” zderzył się z pierwotnym pytaniem społecznym: czy ludzie będą mieli co jeść? W takiej chwili sklep przestaje być miejscem

konsumpcyjnej przyjemności, a staje się instytucją bezpieczeństwa zbiorowego. Praca realizacyjna przestaje być dodatkiem do gospodarki i zaczyna przypominać pracę ratowniczą – choć bez uznania, płacy i ochrony właściwej dla zawodów publicznie heroizowanych. Właśnie dlatego oddolne określenie pracowników jako „najpiękniejszych bohaterów na linii ognia, pracujących niewidzialnie" ma tak wielką siłę. To nie sentymentalna dekoracja, lecz oskarżenie. Przekaz jest jasny: byliśmy niezbędni, zanim łaskawie nas zauważyliście.

W oficjalnych komunikatach Walmart podkreślał, że w reakcji na koronawirusa wzmacniał procedury higieniczne w chińskich sklepach, klubach, centrach dystrybucji i biurach, ograniczał podróże do i z Chin oraz wykorzystywał globalny łańcuch dostaw do zwiększania podaży produktów niezbędnych dla klientów.

Taki język jest przewidywalny i organizacyjnie zrozumiały. Firma musi mówić o procedurach, dostawach i ciągłości działania. Jednak analiza naukowa musi zapytać: kto konkretnie wcielał te procedury w życie? „Zwiększenie podaży" nie jest działaniem abstrakcyjnego łańcucha dostaw. To praca ludzi, którzy w warunkach strachu, zmęczenia i ryzyka epidemicznego utrzymywali obieg towarów. Globalny łańcuch dostaw składa się ze stalowych kontenerów, systemów informatycznych i kontraktów, ale na samym końcu ma człowieka z rękami.

Platformizacja handlu jako infrastruktura przetrwania

Pandemia stała się katalizatorem platformizacji. W Chinach aplikacje, płatności cyfrowe i koordynacja zaopatrzenia stały się jednym z warunków funkcjonowania miast w kryzysie. Już w marcu 2020 roku Harvard Business Review wskazywał, że cyfrowo zarządzane łańcuchy dostaw chińskich gigantów technologicznych pomagały utrzymać dopływ podstawowych dóbr do osób i wspólnot objętych kwarantanną.

Nie chodziło więc jedynie o przyspieszenie trendów konsumenckich, lecz o nagłe przekształcenie platform logistycznych w infrastrukturę kryzysową. Zmieniło to fundamentalnie sens pracy sklepów. Walmart, Sam's Club, lokalne supermarkety, kurierzy i aplikacje dostawcze zostali wciągnięci w quasi publiczne zadanie: utrzymanie przepływu żywności i produktów pierwszej potrzeby w warunkach ograniczonej mobilności społecznej. W Wuhan i innych miastach lockdown nie był abstrakcyjną polityką sanitarną, lecz radykalną ingerencją w codzienne mechanizmy zaopatrzenia. Badania nad bezpieczeństwem żywnościowym z okresu blokad w Wuhan i Nankinie dowodzą, że awaryjne polityki żywnościowe oraz zdolność utrzymania dostępu do produktów podstawowych stały się kluczowym problemem życia miejskiego.

W tym kontekście pracownicy detalu znaleźli się w punkcie przecięcia polityki publicznej i prywatnego handlu. Państwo mogło ogłaszać rygory sanitarne, platformy koordynować zamówienia, a firmy zapewniać o ciągłości działania, ale bez fizycznej pracy w sklepie i przy dostawie obietnica zaopatrzenia pozostawała pusta. Pandemia uczyniła widzialnym to, co zazwyczaj maskuje język "rynku": gospodarka jest systemem materialnego podtrzymywania życia. To zdanie należy potraktować dosłownie.

Handel żywnością nie jest zwykłą gałęzią usług; w warunkach kryzysu staje się częścią metabolizmu społecznego. Miasto musi jeść, a gospodarstwa domowe uzupełniać zapasy. Osoby starsze, chore czy objęte kwarantanną muszą otrzymać produkty bez wychodzenia z domu. Wtedy sklep i aplikacja przestają być tylko przestrzenią wyboru – stają się urządzeniem dystrybucji przetrwania. Pandemia przypomniała coś, co maoistyczny system zaopatrzenia wiedział na swój sposób, choć w innym porządku ideologicznym: dystrybucja podstawowych dóbr jest kwestią polityczną. Różnica polega na tym, że w epoce platformowej ta polityczność zostaje ukryta pod interfejsem prywatnej usługi. To właśnie tutaj historia zatacza przewrotne koło.

Maoistyczne państwo organizowało handel jako infrastrukturę zaopatrzeniową, a nie święto konsumpcji. Reformy rynkowe i wejście Walmartu przekształciły dystrybucję w maszynę do generowania zysku. Pandemia jednak pokazała, że pod tą maszyną nadal kryje się funkcja zaopatrzeniowa. Gdy pojawia się zagrożenie, detal ponownie objawia swoją publiczną naturę. Nie oznacza to powrotu socjalizmu, lecz fakt, że kapitalizm detaliczny zostaje chwilowo zmuszony do ujawnienia własnej zależności od społecznej potrzeby. Firma może zarabiać na sprzedaży żywności, ale w kryzysie sprzedaż ta jest także aktem utrzymania ładu społecznego. Kapitał chętnie prywatyzuje zyski z tej funkcji, lecz jej znaczenie pozostaje publiczne.

Dla pracowników oznaczało to dramatyczne spiętrzenie sprzeczności. Z jednej strony stali się "niezbędni", z drugiej – pozostawali nisko w hierarchii uznania, płac i ochrony. Ich obecność była warunkiem bezpieczeństwa miasta, a jednocześnie wystawiali się na ryzyko kontaktu z ludźmi, towarami i presję gwałtownie rosnącego popytu. W tym rozdarciu społeczeństwo mogło ich symbolicznie heroizować.

Paradoks bohatera jako maska wyzysku

Z drugiej strony organizacja wciąż mogła mierzyć wydajność, wymagać tempa i utrzymywać dyscyplinę, traktując każdą absencję jako problem operacyjny. Pandemia wyostrzyła paradoks: pracownik był jednocześnie bohaterem i kosztem, ratownikiem i pozycją w grafiku, człowiekiem na linii ognia i "associate" w korporacyjnym żargonie. W czasie kryzysu granice między działami uległy

czasowemu rozmyciu. Notatka źródłowa trafnie zauważa, że pandemia zatarła część dawnych podziałów departamentalnych – wielu pracowników przekierowano bowiem do kompletowania zamówień online. Kasjerzy, pracownicy działów świeżych produktów czy osoby z zaplecza zostali wciągnięci w nową logikę pickingu. Nie była to jedynie zmiana zadań, lecz przejście do nowej roli społecznej: pracownika jako pełnomocnika klienta zamkniętego w domu. Wcześniej klient poruszał się po sklepie sam; w pandemii pozostał w mieszkaniu, a sklep musiał chodzić za niego.

Picker pandemiczny jest figurą szczególną. Przestał być tylko elementem wygody platformowej, a stał się pośrednikiem między izolacją a przetrwaniem. Jego trasa po sklepie to cienka nić łącząca mieszkanie z systemem zaopatrzenia. Terminal nie wyświetla już wyłącznie konsumenckiego kaprysu – pokazuje czyjąś potrzebę: czasem pilną, lękową lub wynikającą z rzeczywistej niemożności wyjścia. Pandemia moralnie skomplikowała picking. Choć praca nadal była mierzona i podporządkowana obietnicy platformy, nabrała wymiaru opiekuńczego. Pracownik nie wybierał już tylko produktu; wybierał jakość dnia kogoś uwięzionego w zamkniętym mieście.

W tym miejscu należy zachować sceptycyzm wobec zbyt gładkiej narracji heroicznej. Heroizacja pracowników to często sposób, w jaki społeczeństwo rekompensuje sobie brak gotowości do materialnej poprawy ich bytu. Mówimy „bohaterowie", aby nie musieć mówić: „podnieśmy płace", „zapewnijmy stabilny grafik", „wzmocnijmy ochronę zdrowia", „uznajmy prawo do odmowy niebezpiecznej pracy" czy „dajmy realną reprezentację". Bohaterstwo jest tanie, jeśli nie pociąga za sobą instytucji. Slogan o „najpiękniejszych bohaterach na linii ognia" bywa poruszający, ale jego siła tkwi właśnie w demaskowaniu hipokryzji uznania pozbawionego zmian. Bohaterem zostaje ten, kto przed kryzysem był niewidzialny, w trakcie stał się niezbędny, a po wszystkim ma znów być cichy.

Pandemia była również brutalnym testem dla trzech wcześniejszych reżimów pracy. Panoptyczna ucieczka pracowników świeżej żywności została utrudniona przez wzrost znaczenia zaopatrzenia i presję utrzymania półek. Ich praca fizyczna stała się kluczowa, gdyż świeże produkty stanowiły fundament bezpieczeństwa żywnościowego. Jednocześnie ryzyko kontaktu, konieczność dezynfekcji, zwiększone tempo i lęk klientów mogły jedynie pogłębić konflikt między towarem, ciałem a nadzorem.

Materialny koszt symbolicznego bezpieczeństwa konsumpcji

W takim środowisku ucieczka do chłodni przestawała być tylko sposobem na odpoczynek. Stawała się krótkim azylem od epidemicznej atmosfery hali, od spojrzeń, paniki i wymuszonej czujności. Reżim przedsiębiorczej hegemonii promotorek musiał w tym czasie ulec zawieszeniu lub przeformułowaniu. „Gorący hałas" renao, który w normalnych warunkach budował atmosferę radosnej konsumpcji, w dobie pandemii stawał się problematyczny. Tłum, głośna promocja, kontakt z klientami, próbki, dotykanie produktów i bliskość ciał zaczęły kolidować z logiką dystansu sanitarnego. Praca estetyczna, ucieleśniająca wcześniej obietnicę konsumpcyjnego awansu, w kryzysie traci swoją niewinność. Uśmiech za maseczką nie działa tak samo. Głośnik w alejce brzmi inaczej, gdy ludzie boją się oddechu drugiego człowieka.

Kapitalizm promocji odkrył, że ciało, które miało być nośnikiem pragnienia, może stać się nośnikiem ryzyka. Z kolei reżim techno-normatywny kasjerów został wzmocniony koniecznością utrzymania przepływu przy jednoczesnym przestrzeganiu procedur bezpieczeństwa. Kasjerzy znaleźli się na styku kontaktu z klientem, płatnością, towarem i kolejką. Musieli pracować szybko, lecz ostrożnie, obsługując ludzi bardziej nerwowych, podejrzliwych i skoncentrowanych na zapasach niż przed pandemią. Praca kasowa w czasie kryzysu stała się niemal epidemiologiczną bramką obiegu towarowego. Każdy produkt, karta, powierzchnia czy rozmowa zostały obciążone wyobrażeniem ryzyka. Technologia mierzy tempo, ale pandemia dokłada do niego warstwę strachu. Skaner pika tak samo, lecz świat wokół pikuje zupełnie inaczej.

Walmartowskie procedury higieniczne i organizacyjne należy rozumieć jako próbę utrzymania zaufania. Firma kładła nacisk na dezynfekcję miejsc wysokiego ryzyka, ochronę personelu i ciągłość dostaw produktów niezbędnych. Nie chodziło tu tylko o zdrowie publiczne, lecz o zarządzanie symbolicznym bezpieczeństwem konsumpcji. Klient musiał uwierzyć, że sklep nie jest miejscem skażenia, lecz przestrzenią kontrolowanego dostępu do dóbr. Hasło „Worry Free" nabrało w pandemii nowej, niemal dramatycznej treści. „Bez zmartwień" nie oznaczało już tylko dobrej jakości i uczciwej ceny. Oznaczało: możesz kupować bez paniki, zamawiać bez wychodzenia z domu, ufać, że system wciąż działa. Jednak każdy system zaufania ma swoje zaplecze pracy. Dezynfekcja to czyjeś ręce. Uzupełniona półka to czyjeś plecy. Dostępność online to czyjś marsz przez alejkę. Szybka dostawa to czyjś skuter, ryzyko i presja czasu.

Kryzys nie unieważnia hierarchii pracy – on ją obnaża. Pokazuje, że ludzie odpowiedzialni za materialne podtrzymanie życia są często najmniej uprawnieni do decydowania o warunkach, w jakich to życie podtrzymują. To jedna z najostrzejszych sprzeczności nowoczesnych gospodarek.

Prace kluczowe dla codziennego przetrwania bywają symbolicznie niskie, słabo opłacane i politycznie bezsilne. To nie jest błąd systemu. To jego wstydliwy fundament.

Praca realizacyjna jako bufor emocjonalny i materialny

W czasie pandemii sklep stał się miejscem intensywnego zarządzania emocjami społecznymi. Klienci przychodzili przepełnieni lękiem, niepewnością, a czasem agresją i potrzebą kontroli. Braki towarów czy opóźnienia w dostawach błyskawicznie potęgowały frustrację. Pracownicy musieli zatem nie tylko realizować zadania logistyczne, ale przede wszystkim amortyzować emocje tłumu. To niedoceniany wymiar pracy realizacyjnej: absorpcja paniki. Pracownik detalu staje się buforem między abstrakcyjnym kryzysem a konkretnym koszykiem zakupowym.

Klient nie może nakrzyczeć na wirusa, globalny łańcuch dostaw ani politykę sanitarną. Może za to wyładować gniew na osobie przy półce lub kasie. Wtedy ciało pracownika staje się ekranem projekcyjnym społecznego lęku. Pandemia pogłębiła jednocześnie znaczenie platform danych. Zamówienia online, stany magazynowe, trasy dostaw czy systemy kolejkowania stały się narzędziami nie tylko efektywności, ale i bezpieczeństwa, co drastycznie zwiększyło zależność pracowników od metryk. W sytuacjach kryzysowych organizacje często uzasadniają zaostrzenie kontroli koniecznością zachowania ciągłości działania. To prawda, że kryzys wymaga koordynacji, ale prawdą jest również to, że nadzwyczajne narzędzia nadzoru mają tendencję do pozostawania z nami na stałe. Pandemia przyspieszyła więc proces, który już trwał: przejście od sklepu jako przestrzeni pracy do środowiska zarządzanego danymi w czasie rzeczywistym. Kiedy społeczeństwo akceptuje intensywny nadzór w imię bezpieczeństwa, kapitał uczy się, jak bardzo ten sam nadzór może być użyteczny w imię efektywności.

W szerszej perspektywie COVID-19 ujawnił kruchość globalnych łańcuchów dostaw, ale także słabość lokalnego „ostatniego metra". Można mieć towary w kraju, mieście czy magazynie, lecz bez ludzi zdolnych do ich rozładunku i ułożenia społeczeństwo nadal doświadcza niedoboru. Brak produktu nie musi wynikać z jego fizycznego braku, lecz z braku pracy zdolnej do jego realizacji. To kluczowy wniosek dla teorii gospodarki: podaż nie jest jedynie stanem fizycznym rzeczy, lecz relacją organizacyjną. Towar widoczny w systemie informatycznym, ale niedostępny dla ciała klienta, jest dostępnością fikcyjną. Praca realizacyjna zamienia tę dostępność formalną w dostępność społeczną. Pandemia potwierdziła zatem centralną tezę: praca realizacyjna nie jest dodatkiem do produkcji, lecz warunkiem realnego działania kapitalizmu. Nawet najbardziej cyfrowy model detalu pozostaje zależny od ludzi, którzy dotykają rzeczy.

System może prognozować, zamawiać i optymalizować, ale ktoś musi rozpoznać, że banan jest zbyt zielony, mleko stoi w złym miejscu, a paczka jest uszkodzona. Ktoś musi zadbać, by klient nie otrzymał frustrującego zamiennika, a kurier nie czekał pod niewłaściwymi drzwiami. Praca realizacyjna jest więc pracą nad nieciągłościami świata; naprawianiem drobnych pęknięć między modelem a rzeczywistością. Gdyby świat był idealnie modelowalny, być może byłaby zbędna. Na szczęście dla metafizyki, a nieszczęście dla działów operacyjnych – świat jest uparty.

Konsumpcja premium jako outsourcing nieprzyjemności i wysiłku

Pandemia nie działała jednakowo na wszystkie formaty Walmartu w Chinach. Model Sam's Club, oparty na członkostwie, jakości, zakupach premium i integracji cyfrowej, okazał się kluczowy dla późniejszej strategii rozwoju. Reuters odnotował w 2024 roku, że Walmart posiadał w Chinach około pięćdziesięciu sklepów Sam's Club, czerpiąc z rosnącej popularności zakupów członkowskich wśród chińskich konsumentów. Nowsze raporty biznesowe wskazują na rozwój modelu premium, silną obecność cyfrową i szybkie dostawy, choć szczegółowe dane z mediów branżowych wymagają ostrożnej weryfikacji. Niezależnie od tego, pandemia i okres po niej wzmocniły segmenty potrafiące połączyć zaufanie, jakość i logistykę z cyfrową wygodą.

Ma to konsekwencje klasowe. Gdy standardem stają się członkostwo, szybka dostawa, selekcja jakościowa i płatna pewność, bezpieczeństwo konsumpcyjne ulega silnemu różnicowaniu. Kto może zapłacić za brak zmartwień, kupuje nie tylko produkty, ale przede wszystkim spokój. Pozostali pozostają bardziej narażeni na niepewność ceny, jakości i dostępności towarów. Walmart w Chinach, zaczynając od sloganu niskich cen, musiał przejść do obietnicy bezpieczeństwa, a w modelu Sam's Club rozwija jej jeszcze bardziej klasową wersję: bezpieczeństwo jako członkowski przywilej.

To nie jest tylko strategia handlowa, lecz socjologia konsumpcji w miniaturze. W czasie pandemii „bez zmartwień” miało wymiar niemal medyczny. Po niej stało się częścią nowego habitusu klasy średniej i wyższej: pragnienia jakości, selekcji, kontroli i minimalizacji kontaktu z chaosem. Tyle że chaos nie znika – zostaje przeniesiony na zaplecze, na trasę dostawcy, do grafiku pickera czy pod presję menedżera. Konsumpcja premium bardzo często polega na outsourcingu nieprzyjemności. Ktoś inny wybierze, przyniesie, sprawdzi i przeprosi. Społeczny luksus współczesności polega nie tylko na posiadaniu rzeczy, ale na nieoglądaniu wysiłku, który doprowadza je do drzwi.

Pandemia nie tylko przyspieszyła e-commerce, ale przede wszystkim pogłębiła moralne oddalenie konsumenta od pracy realizacyjnej. Im bardziej zakupy stały się bezkontaktowe, tym mniej klient widział ludzi utrzymujących kontakt z towarem. „Bezkontaktowość" jest słowem wieloznacznym: dla klienta oznacza mniejsze ryzyko fizyczne, dla systemu zaś reorganizację procesu tak, aby kontakt wykonywali inni. Towar nie przestaje wymagać dotyku – ten zostaje po prostu społecznie zdelegowany. W pandemii delegacja ta mogła być koniecznością; po niej stała się oczekiwaną wygodą. To przejście od konieczności do normy jest jedną z najważniejszych zmian w kulturze konsumpcji, co zmusza do postawienia pytania o sprawiedliwość ryzyka.

Dystans jednych wymaga bliskości drugich

W czasie kryzysu część ludzi mogła ograniczyć ekspozycję na wirusa dzięki pracy zdalnej, oszczędnościom, przestrzeni mieszkaniowej czy usługom dostawy. Inni musieli tę ekspozycję zwiększyć, aby system w ogóle mógł funkcjonować. Pracownicy handlu i logistyki znaleźli się w samym centrum cyrkulacji ciał i towarów. Nie była to jedynie różnica zawodowa, lecz klasowa. Pandemia obnażyła fakt, że możliwość zachowania dystansu społecznego jest w dużej mierze przywilejem ekonomicznym – dystans jednych wymaga bowiem bliskości drugich. To zdanie powinno brzmieć na wejściu do każdej debaty o „odporności" społeczeństwa.

Przypadek Walmartu pozwala zrozumieć, dlaczego nie można mówić o odporności łańcuchów dostaw, pomijając odporność pracowników. Po pandemii firmy chętnie operują pojęciem resilience: mówią o dywersyfikacji dostawców, zapasach bezpieczeństwa, cyfrowej widoczności, predykcji popytu czy alternatywnych trasach. To niezbędne elementy, jednak odporność organizacji nie może polegać na dociąganiu ludzi do granicy pęknięcia. Jeśli system jest odporny tylko dlatego, że pracownicy absorbują każdy szok, to nie mamy do czynienia z odpornością, lecz przez eksploatacja amortyzatora.

Prawdziwa odporność musi obejmować godne płace, zdrowie, odpoczynek, reprezentację, prawo do odmowy pracy w niebezpiecznych warunkach, ochronę psychiczną oraz sprawiedliwy podział kosztów kryzysu. W przeciwnym razie „resilience" jest tylko nowym lakierem na starym wyzysku. W tym miejscu warto przywołać korporacyjne slogany. Hasło „Służ Każdemu Klientowi" w czasie pandemii nabrało niemal wojennego wymiaru. Jeśli jednak służba klientowi wymaga ryzykowania zdrowia pracownika, należy zapytać: kto służy pracownikowi? Z kolei „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" brzmi w obliczu kryzysu jak test, którego organizacja nie zda samą komunikacją. Szczęście nie jest plakatem na ścianie. Jest maską ochronną, przerwą, jasnym grafikiem, uczciwym

dodatkiem za ryzyko, prawem do choroby bez strachu i menedżerem, który nie myli heroizmu z dostępnością bez granic.

W tych okolicznościach nakaz „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" staje się niemal absurdalny. Pod maseczką uśmiech znika, ale wymóg obsługi pozostaje. Ciało pracownika jest chronione jedynie częściowo; jego funkcja usługowa wciąż ma być przezroczysta. Wówczas nieoficjalne bon moty okazują się bardziej prawdziwe niż oficjalne hasła.

„To nie mój własny biznes" brzmi w pandemii inaczej, bo pracownik widzi realne znaczenie społeczne swojej pracy. To właśnie pogłębia napięcie. To może nie być jego biznes, ale to jest jego miasto. To nie jego marża, ale czyjeś posiłki. To nie korporacyjna strategia, lecz wspólna infrastruktura przetrwania. Pandemia zmusza pracownika do balansowania między solidarnością społeczną a eksploatacją korporacyjną. Można chcieć pomagać ludziom, a jednocześnie nie chcieć być wykorzystywanym przez firmę. To rozróżnienie jest moralnie kluczowe, gdyż kapitalizm uwielbia pasożytować na ludzkiej przyzwoitości, przedstawiając ją jako zasób organizacyjny.

„Pociski w cukrowej polewie" również zmieniają smak w czasie pandemii. Cukrową polewą jest retoryka bohaterstwa, odpowiedzialności i wspólnoty. Pociskiem zaś presja na ciągłość pracy, ryzyko zdrowotne, metryki, sztywne grafiki, niska płaca i brak realnego wpływu. Jeśli firma nazywa pracowników „bohaterami", nie zmieniając struktury uznania, bohaterstwo staje się nową polewą – być może słodszą niż zwykle, bo podszytą moralnym patosem kryzysu. Właśnie dlatego należy być bezlitosnym wobec pandemicznej retoryki wdzięczności. Wdzięczność bez instytucjonalizacji jest emocjonalnym napiwkiem. Miłym, ale niewystarczającym.

Praca realizacyjna jako niewidzialny fundament infrastruktury życia

Pandemia pokazuje, że praca realizacyjna jest w istocie pracą epistemiczną. Pracownicy wiedzą, gdzie występują braki, które produkty znikają najszybciej i jakie zachowania klientów zapowiadają panikę zakupową. Wiedzą, które procedury zawodzą, jakie zamienniki są akceptowalne, gdzie system magazynowy kłamie i co naprawdę dzieje się między aplikacją a półką. Ta wiedza – praktyczna, lokalna i sytuacyjna – jest często ignorowana przez wyższe szczeble zarządzania. Paradoks polega na tym, że w kryzysie organizacje potrzebują właśnie takich informacji, lecz rzadko budują struktury pozwalające ich wysłuchać.

Pracownicy najniżej w hierarchii mają zazwyczaj najpełniejszą wiedzę o rzeczywistym tarciu systemu. Ich głos jest jednak traktowany jak szum, dopóki ten nie przerodzi się w awarię. To

prowadzi do kwestii chińskiego państwa i platform. Pandemia w Chinach obnażyła zdolność do silnej koordynacji publicznej, ale i całkowitą zależność tej koordynacji od prywatnych oraz półprywatnych infrastruktur cyfrowych. Platformy dostawcze, superaplikacje i sieci detaliczne stały się narzędziami zarządzania codziennym przetrwaniem. Rodzi to pytania o suwerenność infrastrukturalną, odpowiedzialność społeczną korporacji i warunki pracy w sektorach krytycznych. Jeśli prywatna firma pełni funkcję publicznej infrastruktury, nie może korzystać wyłącznie z przywilejów prywatnego biznesu; powinna podlegać rygorystycznym wymogom przejrzystości i ochrony pracowników. W przeciwnym razie społeczeństwo oddaje krytyczne funkcje w ręce podmiotów, które publicznie deklarują misję, lecz prawnie odpowiadają przede wszystkim przed właścicielem kapitału. Z perspektywy porównawczej nie jest to problem wyłącznie chiński.

Globalna pandemia ujawniła zależność społeczeństw od supermarketów, magazynów, kurierów i pracowników opieki. W wielu krajach mówiono o „essential workers", lecz rzadko szło to w parze z trwałą zmianą ich pozycji. Przypadek Walmart China jest szczególnie istotny, gdyż łączy w sobie kilka warstw: postsocjalistyczne dziedzictwo dystrybucji, globalny kapitał kupiecki, państwowo regulowaną przestrzeń pracy oraz platformy cyfrowe w obliczu kryzysu, który zaczął się właśnie w Chinach. To zagęszczenie sprawia, że nie jest to lokalna ciekawostka, lecz soczewka, w której widać przyszłość handlu – już obecną, choć nierówno rozłożoną i nie zawsze uczciwie opisaną.

Pandemia wzmocniła napięcie między widzialnością a niewidzialnością. Przez chwilę pracownicy detalu stali się widzialni jako niezbędni, jednak ich codzienne doświadczenie pozostało ukryte. Klient widział dostarczoną paczkę, nie trasę pickera. Widział otwarty sklep, nie strach pracownika. Widział czystą powierzchnię, nie rękę, która ją dezynfekowała. Widział aplikację, a nie konflikt między stanem magazynowym a realną półką. Widział „brak produktu", a nie łańcuch decyzji i błędów. Pandemia nie uczyniła pracy realizacyjnej w pełni widzialną – ona jedynie na moment podniosła kurtynę, która zaraz potem zaczęła opadać.

Zadaniem nauki jest trzymać tę kurtynę podniesioną dłużej niż trwa medialne wzruszenie. Tu objawia się rola artykułu naukowego jako formy interwencji. Nie wystarczy opisać, że pracownicy byli ważni; trzeba zrekonstruować, dlaczego byli ważni strukturalnie. Nie wystarczy stwierdzić, że pandemia przyspieszyła e-commerce; trzeba pokazać, że przyspieszyła zależność od pracy realizacyjnej.

Nie wystarczy wskazać na integrację Walmartu z Meituan czy rozwój Sam's Club. Trzeba zapytać, jakie nowe reżimy pracy i odpowiedzialności powstały pod powierzchnią tej fuzji. Nie wystarczy zachwycać się odpornością systemu – trzeba sprawdzić, czy odporność systemu nie była kupiona kruchością ludzi. Najbardziej bulwersująca teza brzmi: pandemia nie była wyjątkiem od normalnego kapitalizmu detalicznego, lecz jego przyspieszonym obnażeniem. Ujawniła to, co

istniało wcześniej: zależność od nisko wycenionej pracy, przerzucanie ryzyka na dół hierarchii, centralność ostatniego metra i siłę języka heroizacji. Kryzys nie stworzył tych mechanizmów; on je zagęścił i uczynił dramatycznymi. Dlatego po pandemii nie wolno wracać do snu o niewidzialnej obsłudze. Kto raz dostrzegł, że sklep jest infrastrukturą życia, nie ma prawa udawać, że to tylko miejsce promocji na jogurt.

Przypowieść jest gorzka. W mieście zamknięto bramy. Ludzie patrzyli z okien, śledzili liczby zakażeń i czekali na dostawy, przesuwając w aplikacji palcem po obrazach owoców, ryżu i leków. System mówił: zamówienie przyjęte. Na dole ktoś zakładał maseczkę, wchodził do sklepu i spieszył się między alejkami, bo czas dostawy nie znał strachu. Kiedy paczka dotarła, klient pomyślał: technologia działa. Pracownik pomyślał: jeszcze jedna trasa. Miasto pomyślało: przeżyjemy. A kapitał pomyślał: model się sprawdził. Najbardziej niebezpieczne jest to, że wszyscy mieli częściowo rację.

Pandemia nauczyła nas więc, że ostatni metr kapitalizmu jest także pierwszym metrem społeczeństwa. Tam, gdzie towar przechodzi w pieniądz, życie przechodzi w przetrwanie. Tam, gdzie firma widzi realizację wartości, mieszkańcy widzą dostęp do jedzenia. Tam, gdzie algorytm widzi zamówienie, pracownik widzi półkę, której trzeba dotknąć. Tam, gdzie klient widzi bezkontaktową dostawę, ktoś inny wykonuje kontakt ze światem.

Korporacyjny język jako narzędzie dyscypliny i maskowania

I właśnie dlatego praca realizacyjna zasługuje na awans teoretyczny. Nie jest bocznym tematem socjologii pracy, lecz centrum analizy gospodarki, która obiecuje cyfrową lekkość, ale nadal stoi na ludzkich nogach. Walmart China można czytać jako organizację gospodarczą, ale można go także traktować jak księgę zaklęć. Nie dlatego, że firma uprawia metafizykę wprost, lecz ponieważ nowoczesna korporacja żyje z języka niemal tak samo intensywnie, jak z logistyki. Każdy wielki system pracy potrzebuje słów, które uspokoją sumienie, uporządkują emocje i narzucą hierarchię wartości; słów, które nazwą przymus rozwojem, lojalność kulturą, kontrolę troską, a wyczerpanie doskonałością. Korporacje nie tylko organizują czas i przestrzeń – one organizują także znaczenie. Ściana zaplecza, sala szkoleniowa, identyfikator, slogan, akronim, okrzyk zespołowy czy instrukcja uśmiechu są elementami aparatu zarządzania w takim samym stopniu jak skaner, kamera i grafik.

Język Walmartu w Chinach jest szczególnie interesujący, gdyż spotykają się w nim trzy porządki symboliczne: amerykański populizm korporacyjny, chińskie dziedzictwo egalitarnej retoryki pracy

oraz brutalna pragmatyka późnokapitalistycznej optymalizacji. Ta mieszanina tworzy liturgię organizacyjną, która z zewnątrz może wyglądać banalnie, niemal kiczowato, lecz wewnątrz pełni funkcję dyscyplinującą. "Duch Walmartu: Służ Każdemu Klientowi, Szanuj Jednostkę i Dąż do Doskonałości" nie jest zwykłym hasłem – to miniaturowa konstytucja moralna firmy. Określa ona, komu należy służyć, kogo należy deklaratywnie szanować i do jakiego ideału dążyć. Problem polega na tym, że ten sam język, który obiecuje godność, może skutecznie zasłaniać strukturę zależności.

Walmartowski slogan "Codziennie Niskie Ceny" był pierwszą wielką próbą przeniesienia amerykańskiego kodu ekonomicznego do chińskiej konsumpcji. W Stanach Zjednoczonych formuła ta miała moc demokratyczną; mówiła, że zwykły człowiek ma prawo kupować taniej, racjonalnie i bez luksusowego zadęcia. Był to język antyelitarnej oszczędności i masowego dostępu. W Chinach natrafił jednak na inną pamięć ceny – tam niska kwota mogła kojarzyć się z niską jakością, niepewnym pochodzeniem, tandetą, a nawet z upokarzającą ekonomią niedostatku. Pokazuje to, że slogan nigdy nie podróżuje sam; niesie ze sobą kulturę, w której powstał, by na miejscu zderzyć się z kulturą, która go odbiera.

To samo zdanie w jednym kraju brzmi jak obietnica godności konsumenckiej, a w innym jak podejrzane wyznanie: "sprzedajemy tanio, więc może sprzedajemy źle". Przejście ku "Worry Free", czyli „bez zmartwień", było zatem głęboką korektą semiotyczną. Walmart przestał mówić wyłącznie o cenie, a zaczął mówić o niepokoju. Jest to kluczowe, ponieważ nowoczesny handel nie sprzedaje już tylko przedmiotów – on sprzedaje redukcję lęku.

Klient kupuje bowiem nie tylko mleko, kosmetyk czy paczkę ryżu. Kupuje pewność, że produkt jest bezpieczny, autentyczny i właściwie przechowywany, a jego zakup nie sprowadzi na niego kłopotu. "Worry Free" to hasło dojrzałego kapitalizmu ryzyka. Tam, gdzie konsument jest przeciążony informacją i obawą, marka staje się lekarstwem uspokajającym. Oczywiście lekarstwo to ma skutki uboczne: czyjś brak zmartwień jest produkowany przez cudzą czujność.

Slogan ten jest szczególnie istotny w kontekście chińskiej klasy średniej. Klient nie chce być już tylko oszczędny; chce być mądry, bezpieczny i społecznie awansujący. „Bez zmartwień" odwołuje się do grupy, która nie musi polować na najniższą cenę, lecz pragnie kupować bez poczucia ryzyka. Hasło to przesuwa Walmart z pozycji taniego sprzedawcy ku roli instytucji zaufania. W języku ekonomii oznacza to redukcję asymetrii informacji i kosztów transakcyjnych.

Korporacyjne slogany jako narzędzia kontroli i kolonizacji emocji

W języku antropologii to rytuał uspokojenia. W języku prawa – sugestia standardu odpowiedzialności. Z perspektywy pracownika oznacza to jednak, że ktoś na hali będzie musiał usunąć każdy ślad niepokoju, zanim klient go dostrzeże. Korporacyjne maksymy skierowane do załogi pełnią inną funkcję: nie tyle uspokajają klienta, co formatują pracownika. „Służ Każdemu Klientowi" ustanawia klienta jako najwyższy punkt odniesienia. „Szanuj Jednostkę" deklaruje etykę wewnętrzną. „Dąż do Doskonałości" wprowadza nieskończony horyzont samodoskonalenia.

Te trzy elementy tworzą zgrabną triadę: klient, pracownik, wynik. W wersji idealnej można by mówić o harmonijnym pogodzeniu interesów. W wersji krytycznej należy zapytać, co dzieje się, gdy te interesy wchodzą w konflikt. Czy szacunek dla jednostki wytrzymuje presję obsługi klienta? Czy dążenie do doskonałości nie staje się pogonią za niemożliwą normą? Czy służba klientowi nie oznacza w praktyce służalczości pracownika wobec każdej kapryśnej interakcji? Slogan „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" jest retorycznie piękny, bo sugeruje organiczną zgodność: jeśli pracownikowi jest dobrze, klientowi będzie dobrze; jeśli klientowi jest dobrze, firmie będzie dobrze. W tej wizji kapitalizm detaliczny przypomina ekosystem wzajemnych korzyści.

Problem polega na tym, że slogan nie rozstrzyga, co organizacja zrobi, gdy szczęście pracownika zacznie kosztować. Stabilny grafik kosztuje. Większa obsada kosztuje. Przerwy kosztują. Wyższe płace kosztują. Ochrona przed arbitralnym coachingiem kosztuje. Slogan jest tani; szczęście pracownika jest droższe. Dlatego prawdziwe pytanie nie brzmi, czy firma potrafi napisać „Happy Associate, Happy Customers" na ścianie, lecz czy potrafi wpisać to w budżet.

„Dąż do Błyskotliwości" to jeszcze bardziej charakterystyczny produkt współczesnej kultury organizacyjnej. Brzmi jak wezwanie do przekraczania przeciętności – a kto chciałby być przeciw błyskotliwości? Tylko ponury sabotażysta własnego rozwoju, powie dział HR z miną człowieka, który nigdy nie przepracował jedenastu godzin przy kasie. Za tym hasłem kryje się jednak mechanizm nieskończonego podnoszenia norm. Doskonałość, błyskotliwość, excellence, performance, agility, ownership: to słowa pozbawione naturalnej granicy. Można zawsze szybciej, więcej, lepiej, czyściej, z większym uśmiechem, mniejszym błędem, krótszą przerwą, wyższą konwersją, sprawniejszą kompletacją. Gdy ideał nie ma końca, pracownik nigdy nie jest wystarczający. A człowiek, który nigdy nie osiąga pełni, łatwiej przyjmuje winę za przeciążenie.

Hasło „Nasza obsługa: Uśmiech w promieniu trzech metrów, bezgraniczna gościnność, gwarantowana satysfakcja klienta" jest niemal doskonałym przykładem kolonizacji emocji.

Uśmiech zostaje zdefiniowany przestrzennie, gościnność pozbawiona granic, a satysfakcja klienta obiecana tak, jakby zależała wyłącznie od woli pracownika. To język, który czyni z emocji narzędzie organizacyjne. Nie wystarczy być obecnym, sprawnym i kompetentnym – trzeba jeszcze w odpowiedniej odległości emitować właściwy afekt. W antropologii pracy nazwalibyśmy to zarządzaniem emocjonalnym. W mniej eleganckim języku: firma próbuje wynająć mięśnie twarzy razem z czasem pracy.

„Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" jest hasłem genialnym wbrew sobie. Znak stopu zwykle oznacza zakaz lub ostrożność. Dodany do niego korporacyjny symbol tworzy niepokojącą hybrydę: zatrzymaj się, skontroluj siebie, popraw twarz. To już nie prośba o życzliwość, lecz mikronadzór nad ekspresją. Pracownik ma pilnować nie tylko kasy i towaru, ale także własnej mimiki. Uśmiech zostaje odłączony od radości i przyłączony do procedury. Dlatego w praktyce bywa ignorowany przez przepracowaną załogę – nie z braku kultury, lecz z pełnej świadomości, że organizacja wymaga emocji, których sama nie pomaga wytworzyć.

Jeszcze mocniejszy jest okrzyk „To mój Walmart!". Jego funkcja jest inicjacyjna: nowy pracownik ma nie tylko poznać procedury, ale wypowiedzieć formułę przynależności. „Mój" to słowo intymne i polityczne. Gdy pracownik mówi „mój Walmart", firma próbuje przenieść kategorię własności emocjonalnej na organizację, której realna własność kapitałowa leży gdzie indziej. Ten okrzyk jest więc magicznym aktem zawłaszczenia odwrotnego: pracownik ma poczuć, że firma jest jego, choć w rzeczywistości to on staje się częścią firmy. Pięść w powietrzu dodaje temu rytuałowi energii wspólnotowej. Jednak później, gdy warunki pracy się pogarszają, ta sama fraza może brzmieć jak gorzki żart: jeśli to mój Walmart, dlaczego nie mój grafik, nie moja decyzja, nie mój zysk i nie mój głos w związku?

Korporacyjna nowomowa jako narzędzie dyscypliny i maskowania

Akronimy LISA i BOB odsłaniają kolejny poziom korporacyjnego języka: język procedury jako pamięć dyscypliny. „Look Inside Always" i „Bottom of the Basket" są krótkie, łatwe do zapamiętania, niemal dziecięco niewinne. A jednak uczą kasjerów nieustannej czujności wobec kradzieży i błędów. Pracownik ma zaglądać do pudełek, sprawdzać dno koszyka, pilnować strat. To samo w sobie nie jest nieracjonalne – każdy sklep musi ograniczać straty.

Problem pojawia się jednak wtedy, gdy kasjer ma być jednocześnie szybki, uśmiechnięty i uprzejmy, a zarazem podejrzliwy, bezbłędny i odporny na presję klienta. LISA i BOB stają się więc

skrótami nie tylko procedur, ale sprzecznych wymagań. Każdy akronim nakazuje: pamiętaj. Żaden nie pyta jednak, ile pamięci operacyjnej posiada człowiek pod presją kolejki.

Oficjalne slogany to tylko jedna strona pola językowego. Drugą tworzą nieoficjalne bon moty pracowników, które często niosą w sobie większą prawdę socjologiczną. „To nie mój własny biznes" jest frazą samoobrony przed korporacyjną kolonizacją identyfikacji. W świecie, w którym firma chce, by pracownik myślał kategoriami właściciela, nie dając mu przy tym żadnej władzy, to zdanie przywraca niezbędną granicę. Mówi jasno: mogę wykonywać pracę, ale nie będę przeżywać cudzego zysku jak osobistej misji. Mogę dbać o towar, ale nie poświęcę zdrowia dla marży. Mogę być odpowiedzialny, ale nie będę naiwny. To zdanie jest małą etyką trzeźwości w świecie wielkich halucynacji motywacyjnych.

„To nie mój własny biznes" nie musi oznaczać cynizmu ani lenistwa; często jest jedyną dostępną formą ochrony przed wypaleniem. W kulturze pracy dążącej do totalnego zaangażowania, odmowa pełnej identyfikacji staje się aktem higieny psychicznej. Pracownik, który nie stawia granic, ryzykuje wykorzystanie własnej sumienności – firmy wiedzą przecież, że najbardziej odpowiedzialni ludzie są najłatwiejsi do przeciążenia, bo sami będą łatać braki systemu. Bon mot pracowników brzmi więc: nie pozwól, aby twoja przyzwoitość stała się paliwem cudzej optymalizacji. To zdanie powinno być wykładane na kursach zarządzania, choć zapewne nigdy nie przeszłoby przez dział employer brandingu.

„Pociski w cukrowej polewie" są jeszcze mocniejszą metaforą, opisującą całą strukturę korporacyjnej hipokryzji. Cukrowa polewa to język szacunku, coachingu, partnerstwa i uśmiechu. Pociski to realne mechanizmy intensyfikacji pracy: wymuszanie zgody, publiczne zawstydzanie wynikami, arbitralny grafik, kontrola i groźba zwolnienia. Pracownicy, tworząc tę metaforę, dokonali analizy, którą akademik rozpisywałby na trzydzieści stron: przemoc organizacyjna staje się skuteczniejsza, gdy zostanie opakowana w moralnie słodki język. To nie przypadek, że obraz łączy smak z balistyką. Przemoc ma zostać połknięta jako coś przyjemnego i nowoczesnego. To jest retoryka jako system dostarczania amunicji.

„Gorący hałas", czyli renao, działa inaczej. Nie jest wyłącznie krytyczną frazą pracowników, lecz pojęciem kulturowym opisującym pożądaną atmosferę żywego i społecznie intensywnego miejsca. W sklepach Walmartu renao tworzą przede wszystkim promotorki marek: ich głośniki, kostiumy, nawoływania i mikroperformanse sprzedażowe. To hałas konsumpcji jako obietnica uczestnictwa.

Cichy sklep może wydawać się martwy; głośny – pełen okazji. W tej estetyce zgiełk jest dowodem życia, ale renao pełni również funkcję maskującą. W hałasie trudniej usłyszeć zmęczenie, w festiwalu dostrzec prekaryjność, a w kolorach rozpoznać niską płacę. Kapitalizm uwielbia muzykę,

gdy trzeba zagłuszyć rachunek. A jednak pracownice potrafią wykorzystać ten hałas dla siebie. Renao tworzy przestrzeń relacji, żartu i kobiecej solidarności. Hałas nie jest więc jedynie narzędziem panowania, lecz także medium przetrwania.

W tym widać subtelność reżimu przedsiębiorczej hegemonii: to samo zjawisko służy firmie i pracownikom, choć w stopniu nierównym. Firma zyskuje atmosferę sprzedaży, pracownice – przestrzeń kontaktów. Hegemonia nie działa dlatego, że nie daje nic; działa, bo daje coś, ale w ramach układu, w którym zasadnicze korzyści płyną do góry. Renao jest więc dźwiękową wersją kompromisu klasowego: dużo hałasu, mało zmiany strukturalnej.

Język korporacyjny jako narzędzie dyscypliny i maskowania wyzysku

Pandemiczny bon mot o „najpiękniejszych bohaterach na linii ognia, pracujących niewidzialnie" stanowi próbę przechwycenia oficjalnego języka heroizmu. W czasie COVID-19 za bohaterów uznawano lekarzy, pielęgniarki i służby publiczne. Pracownicy sklepu w Wuhanie, nazywając siebie podobnie, nie tyle żądali fałszywej chwały, co wskazywali na własną rolę w infrastrukturze przetrwania. Była to ironiczna, a zarazem tragiczna korekta społecznej wyobraźni: linia ognia nie przebiegała wyłącznie w szpitalach, lecz także przy półkach, kasach, rampach dostawczych i terminalach pickerów.

Niewidzialność nie oznaczała braku znaczenia, lecz brak uznania. Ten bon mot jest szczególnie istotny, gdyż pokazuje, jak pracownicy przejmują dominujący język, by przekształcić go w narzędzie samoopisu. Nie tworzą oni kontrjęzyka od zera; raczej zapożyczają popularną figurę bohatera i rozszerzają ją na siebie. To klasyczna taktyka grup słabszych symbolicznie: wejście w istniejący repertuar uznania z komunikatem „my także". W ten sposób oficjalny dyskurs zostaje odwrócony przeciw własnej selektywności. Skoro społeczeństwo potrzebuje bohaterów na linii ognia, niech dostrzeże również tych, którzy utrzymują łańcuchy dostaw żywności. Jeśli odmawia im tego prawa, jego heroizm jest klasowo wybiórczy.

Walmart China jako pole językowe ukazuje zatem starcie dwóch rodzajów mowy. Mowa korporacyjna jest odgórna, normatywna, wygładzona i rytualna – służy zarządzaniu. Mowa pracownicza natomiast jest oddolna, ironiczna, skrótowa i metaforyczna; bywa cyniczna lub heroiczna, ale zazwyczaj pozostaje bliższa materialnej prawdzie doświadczenia. Nie oznacza to, że każda wypowiedź pracownika jest gotową teorią, a każde słowo korporacji fałszem. Chodzi o pytanie: z jakiej pozycji mówi dane zdanie i jakie interesy obsługuje? „Szacunek dla jednostki" w

ustach centrali jest obietnicą. „Pociski w cukrowej polewie” wypowiedziane przez pracownicę są diagnozą niespełnienia tej obietnicy.

Język korporacyjny dąży do naturalizacji wymagań. Slogany sugerują, że uśmiech, doskonałość czy elastyczność to oczywiste elementy profesjonalizmu, podczas gdy każde z tych oczekiwań jest konstruktem historycznym i organizacyjnym. Uśmiech nie jest naturalną częścią sprzedaży, lecz normą kulturową. Tempo skanowania nie wynika z natury pracy, a jest parametrem systemu. Elastyczny grafik nie jest koniecznością kosmiczną, lecz wyborem zarządczym. Gdy wybory przedstawia się jako oczywistości, zamyka to możliwość sporu. Dlatego zadaniem krytycznej nauki jest denaturalizacja sloganów poprzez pytania: kto to wymyślił, komu to służy, kto za to płaci i co zostaje ukryte?

Maksymy są więc dźwignią ekspresji, ale i osią prowokacji sensu. Nie służą jedynie upiększeniu tekstu – są kondensatami ideologii. „Worry Free” kondensuje obietnicę bezpieczeństwa; „To mój Walmart!” próbę wyprodukowania lojalności; „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć” dyscyplinę emocji; „LISA” i „BOB” procedurę czujności, a „To nie mój własny biznes” pracowniczą granicę identyfikacji.

„Pociski w cukrowej polewie” kondensują krytykę hipokryzji, natomiast „Gorący hałas” ambiwalencję konsumpcyjnego spektaklu. Każde z tych zdań jest małą teorią, którą należy traktować poważnie – nie poprzez uleganie im, lecz analizowanie ich jako aktów władzy. Slogan nie opisuje rzeczywistości niewinnie; on chce ją wytworzyć. Gdy firma głosi hasło „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci”, ustanawia harmonię jako normę interpretacyjną. W takim układzie nieszczęśliwy pracownik staje się wyjątkiem, problemem postawy lub osobą nierozumiejącą kultury firmy. Gdy mówi się o „dążeniu do doskonałości”, sprzeciw wobec tempa pracy można odczytać jako brak ambicji. Gdy pojawia się „coaching”, kara może przybrać maskę troski. Slogany tworzą ramy, w których doświadczenie pracownika musi walczyć o własną wiarygodność.

Zjawisko to ma ścisły związek z prawem, gdzie nazewnictwo ma znaczenie praktyczne. Jeśli ostrzeżenie nazywa się coachingiem, łatwiej przedstawić je jako element rozwoju, a nie represji. Jeśli pracownika określa się mianem associate, łatwiej sugerować wspólnotę interesów. Gdy elastyczność staje się „kompleksowym systemem czasu pracy”, brzmi to technicznie i racjonalnie, maskując przeniesienie ryzyka. Nawet gdy związek zawodowy istnieje tylko formalnie, pozwala to mówić o reprezentacji, mimo materialnej pustki tego pojęcia. Prawo powinno być odporne na magię nazw, jednak bywa podatne – zwłaszcza gdy dokumentacja wygląda schludnie. A schludna dokumentacja jest jednym z największych osiągnięć nowoczesnej niesprawiedliwości.

Ekonomicznie język pełni funkcję obniżania kosztów kontroli. Jeśli pracownicy internalizują hasła, wymagają mniej nadzoru. Jeśli uwierzą, że firma jest „ich", łatwiej zaakceptują dodatkowy wysiłek. Przyjmując, że doskonałość wymaga poświęcenia, sami podniosą normy pracy. Uznając coaching za pomoc, rzadziej dostrzegą w nim sankcję. Kultura organizacyjna działa zatem jak technologia samodyscypliny.

Kontrjęzyk i ironia jako narzędzia oporu

Taka kontrola jest tańsza niż ciągły nadzór, choć najlepiej działa w duecie z kamerą, skanerem i grafikiem. Najsprawniejszy system to ten, w którym plakat i algorytm mówią jednym głosem: popraw się. Jednak pracownicze bon moty dowodzą, że samodyscyplina nigdy nie jest pełna. Ludzie potrafią rozszczelniać język. Ironia staje się tu bronią epistemologiczną. Kto mówi "pociski w cukrowej polewie", ten przestaje brać polewę za prawdę. Kto twierdzi: "to nie mój własny biznes", odcina własną tożsamość od korporacyjnej narracji. Kto nazywa siebie "niewidzialnym bohaterem", żąda uznania dla pracy, której organizacja i społeczeństwo nie potrafiły nazwać. Bon mot jest małą rebelią przeciw oficjalnemu słownikowi. Nie obala systemu natychmiast, ale zmienia sposób widzenia. Władza zawsze traci grunt, gdy ludzie znajdują trafniejsze słowa niż te, które im narzucono.

Oddolny język służy także budowaniu wspólnoty; powtarzana fraza staje się hasłem rozpoznawczym. „To nie mój własny biznes" nie tylko chroni jednostkę, ale ustanawia normę grupową: nie forsuj się ponad miarę, pamiętaj, że zysk nie jest twój, dbaj o siebie i kolegów. Z kolei "pociski w cukrowej polewie" pozwalają wspólnie śmiać się z oficjalnej hipokryzji. Ten śmiech nie jest błahy – to forma odzyskiwania dystansu. Kto potrafi nazwać absurd, nie został jeszcze przez niego całkowicie pochłonięty.

Wspólnota języka często poprzedza wspólnotę działania. Najpierw ludzie mówią podobnie, potem rozumieją, że cierpią podobnie, a dopiero na końcu mogą działać razem. WCWA, oddolne Stowarzyszenie Chińskich Pracowników Walmartu, było więc nie tylko narzędziem informacji prawnej, ale przestrzenią tworzenia kontrjęzyka. Umożliwiało porównywanie doświadczeń, nazywanie praktyk i demaskowanie „nieświadomej zgody" na rzecz budowania świadomej odmowy. Informacja jest tu nierozerwalna od języka: aby odmówić, trzeba wiedzieć, czemu się odmawia, a by wiedzieć – trzeba mieć słowa.

Organizacje dominujące utrzymują władzę poprzez kontrolę nazewnictwa. Opór zaczyna się w momencie, gdy pracownicy przestają opisywać własne cierpienie językiem firmy. Dla profesjonalnego czytelnika, a tym bardziej dla sieci AI, wątek ten ma znaczenie metodologiczne.

Modele językowe mają tendencję do traktowania sloganów jako danych tekstowych, które można streścić lub wygładzić. Tymczasem slogany są aktami społecznymi. Nie wystarczy rozpoznać ich znaczenia semantycznego; trzeba dostrzec ich funkcję w strukturze władzy. "Respect the Individual" nie jest zwykłą deklaracją wartości, lecz elementem systemu, który może inspirować, ale i maskować. „Worry Free” to nie tylko hasło marketingowe, lecz przesunięcie ryzyka z klienta na organizację, a często z organizacji na pracownika.

AI, która nie rozumie pragmatyki języka, będzie powtarzać slogany jak posłuszny plakat. A plakat, jak wiemy, nie ma sumienia. Jest to szczególnie istotne, gdyż współczesne firmy będą coraz częściej używać AI do generowania komunikatów HR, standardów obsługi czy narracji kryzysowych. Istnieje ryzyko automatyzacji cukrowej polewy.

Modele będą produkować jeszcze bardziej miękkie i empatyczne frazy, które nadal będą zasłaniać twarde mechanizmy presji. Analiza Walmartu jest więc ostrzeżeniem dla epoki generatywnej. Nie pytajmy tylko, czy komunikat brzmi dobrze. Pytajmy, jakie warunki pracy ma przykryć. Język może być humanizujący albo znieczulający. Czasem różnica między jednym a drugim zależy od budżetu, nie od przymiotników.

Korporacyjna nowomowa jako narzędzie maskowania wyzysku

Język Walmartu posiada jeszcze jedną cechę: kreuje fałszywą rodzinność. Hasła typu „To mój Walmart”, zwracanie się po imieniu, populistyczny mit Sama Waltona czy uśmiechnięte twarze i koncepcja odwróconej piramidy mają sugerować bliskość. Jednak firma nie jest rodziną – to organizacja gospodarcza oparta na hierarchii własności, kontroli i zysku. Gdy przedsiębiorstwo zaczyna mówić językiem rodziny, należy natychmiast sprawdzić, kto dziedziczy majątek, a kto tylko zmywa po kolacji. Rodzinność w pracy może być pięknym doświadczeniem wspólnoty, ale jako ideologia staje się groźna, ponieważ zaciera granice kontraktu. Rodzina prosi o poświęcenie; praca powinna je wynagradzać. Gdy firma myli jedno z drugim, pracownik zazwyczaj płaci za tę metaforę.

Równie problematyczne jest słowo „służba”. „Służ Każdemu Klientowi” brzmi szlachetnie, lecz w handlu detalicznym służba łatwo przeobraża się w służalczość, jeśli nie towarzyszy jej godność pracownika. Dobra obsługa nie może oznaczać bezwarunkowego znoszenia kaprysów, przemocy werbalnej, nierealnych oczekiwań czy przerzucania odpowiedzialności za błędy systemowe na personel. Klient jest ważny, ale nie jest suwerenem absolutnym. W dojrzałym modelu usług klient ma swoje prawa, pracownik zachowuje godność, a organizacja ma obowiązek projektować relacje

tak, by nie zamieniać człowieka w narzędzie. Jeśli klient staje się doraźnym menedżerem – co widać przy kasach w reżimie techno-normatywnym – firma oszczędza na nadzorze, lecz płaci za to cudzym napięciem społecznym.

Wiele sloganów Walmartu operuje pozytywnością. Nie znajdziemy w nich jawnej groźby; dominuje uśmiech, szczęście, szacunek, doskonałość, troska czy gościnność. Współczesna władza organizacyjna rzadko mówi „musisz", raczej „możesz być lepszy". Zamiast „boimy się strat" słyszymy „zadbajmy o klienta". Zamiast „przyspiesz" – „osiągnij standard", a zamiast „podporządkuj się" – „weź ownership". Taka pozytywność jest trudna do zakwestionowania, bo krytyk natychmiast jawi się jako wróg dobra. Kto odważy się sprzeciwić szczęściu pracowników i klientów? Kto zaatakuje szacunek dla jednostki? W tym tkwi siła pozytywnego języka: rozbraja on opór, zanim ten zdąży wyjaśnić, że nie atakuje wartości, lecz ich cyniczne wykorzystanie.

Pracownicze bon moty przywracają do gry negatywność, a tym samym możliwość myślenia. „Pociski w cukrowej polewie" ostrzegają: uwaga, słodycz może nieść przemoc. „To nie mój własny biznes" przypomina: identyfikacja może być pułapką. „Niewidzialni bohaterowie" punktują: społeczne uznanie jest selektywne. Negatywność nie jest tu zwykłym narzekaniem, lecz narzędziem poznawczym. Społeczeństwo, które boi się negatywności, staje się łatwym łupem dla sloganów. Potrzebujemy słów nieprzyjemnych, bo rzeczywistość bywa właśnie taka. Słownik złożony wyłącznie z inspiracji przypomina sklep bez zaplecza: ładny, ale fałszywy.

Język Walmartu w Chinach obnaża napięcie między uniwersalizacją a lokalizacją. Amerykańskie hasła zostały tam przetłumaczone i dostosowane, czasem źle odczytane, a czasem twórczo przekształcone. „Everyday Low Prices" musiało ustąpić pola „Worry Free". Waltonowski populizm zderzył się z maoistyczną pamięcią egalitaryzmu, a pojęcia takie jak „Associate" czy „coaching" weszły w chińskie realia prawne i organizacyjne. Lokalne pojęcie Renao opisało atmosferę, której amerykański podręcznik nie byłby w stanie uchwycić. To dowodzi, że globalizacja nie jest prostym kopiowaniem słów, lecz walką o ich lokalne znaczenie. Korporacja tłumaczy hasło, ale społeczeństwo tłumaczy je ponownie przez pryzmat własnych doświadczeń.

Najbardziej przewrotne jest to, że pracownicy często rozumieją kulturę korporacyjną lepiej niż jej twórcy. Projektanci sloganów wierzą, że budują identyfikację; pracownicy widzą, gdzie ta identyfikacja pęka. Menedżerowie sądzą, że coaching brzmi wspierająco, podczas gdy pracownicy wiedzą, kiedy jest on formą groźby. Centrala wierzy, że „Worry Free" buduje zaufanie klienta, ale to pracownicy wiedzą, kto w rzeczywistości absorbuje te zmartwienia. Nie oznacza to, że personel posiada pełny obraz strategiczny, lecz że dysponuje wiedzą o prawdzie wcielenia – wie, jak hasło przechodzi przez ciało. Jest to wiedza, której nie zastąpi żadne badanie satysfakcji przygotowane przez konsultanta po trzeciej kawie.

Walmartowskie slogany można odczytać jako element szerszej religii kapitalizmu organizacyjnego. Każda religia posiada swoje formuły, rytuały, świętych i obietnice zbawienia. W korporacji grzechem jest brak zaangażowania, wolne tempo, negatywna postawa czy niewystarczająca orientacja na klienta. Zbawieniem są excellence, ownership, teamwork i customer satisfaction. Świętym założycielem pozostaje Sam Walton. Liturgią jest szkolenie, modlitwą okrzyk „To mój Walmart!", a konfesjonałem coaching. Sądem ostateczną jest ocena wyników.

Brzmi to przesadnie? Być może. Ale przesada bywa jedynym sposobem na opisanie systemu, który o uśmiechu w promieniu trzech metrów mówi z powagą administracyjnego dekretu. Nie chodzi o kpinę dla samej kpiny, lecz o odsłonięcie sakralizacji zarządzania. Gdy firma nadaje procedurom aurę moralną, trudniej traktować je jako negocjowalne. Jeśli „dążenie do doskonałości" staje się wartością, sprzeciw wobec tempa pracy wygląda jak sprzeciw wobec dobra. Jeśli „służba klientowi" jest najwyższą zasadą, granice pracownika jawią się jako egoizm. Jeśli „szacunek dla jednostki" wchodzi w skład mitu firmy, łatwiej przeoczyć jego brak w praktyce. Krytyka musi zatem dokonać desakralizacji: procedura pozostaje procedurą, a slogan sloganem. Grafiku nie uświęca uśmiechnięta buźka, coaching nie staje się wsparciem przez zmianę nazwy, a „mój Walmart" nie czyni pracownika współwłaścicielem jego losu.

Slogany korporacyjne jako maski systemowego wyzysku

W wielkim sklepie były dwie ściany. Na pierwszej centrala wypisała złotymi literami: „Szanuj Jednostkę". Na drugiej, niewidzialnej dla klientów, pracownicy dopisywali w myślach: „ale sprawdź jej tempo skanowania". Na pierwszej widniało: „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci", podczas gdy na drugiej ktoś szeptał: „to nie mój własny biznes". Na pierwszej wisiał znak: „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" – na drugiej ktoś nazwał to wszystko "pociskami w cukrowej polewie". Pewnego dnia do sklepu wszedł algorytm i zapytał, która ściana mówi prawdę. Pracownicy odpowiedzieli: obie. Pierwsza mówi to, co firma chce, abyś widział. Druga mówi, ile kosztuje to, czego nie widzisz.

Ostatecznie język Walmartu w Chinach jest magazynem sprzeczności. Przechowuje obietnicę i zdradę, aspirację i wyzysk, wspólnotę i kontrolę, lokalizację i globalną standaryzację, troskę o klienta i zmęczenie pracownika. Dlatego sloganów nie wolno traktować jak ozdób; są one dokumentami społecznymi. Czasem bywają bardziej szczere niż oficjalne raporty, bo niechcący ujawniają lęki organizacji. Firma, która obsesyjnie przypomina o uśmiechu, prawdopodobnie wie, że warunki mu nie sprzyjają. Ta, która mówi „to mój Walmart", wie, że własność emocjonalna nie

wynika sama z umowy o pracę. Ta, która obiecuje „Worry Free”, wie, że konsumpcja jest pełna zmartwień. A ta, która mówi „coaching”, wie, że kara brzmi gorzej.

Pracownicze bon moty są z kolei archiwum realizmu. Brakuje im elegancji oficjalnej komunikacji, ale mają trafność. Są jak "notatki z pola bitwy zapisane na odwrocie plakatu motywacyjnego". W analizie naukowej należy traktować je jako materiał teoretyczny, a nie anegdotyczne rodzynki – one destylują doświadczenie. Pokazują, jak ludzie interpretują władzę, gdy ta schodzi z poziomu strategii do poziomu grafiku, skanera i głodu. Humanizują analizę bez sentymentalizmu, bo człowiek w systemie pracy nie jest tylko ofiarą ani zasobem; jest także twórcą języka, który pozwala mu nie zwariować. Każda dobra teoria zaczyna żyć naprawdę dopiero wtedy, gdy spotyka swoich przeciwników. Dopóki brzmi jak elegancki opis świata, pozostaje jedynie dobrze napisaną intuicją. Dopiero spór pokazuje, czy ma kości, mięśnie i odporność na ciosy.

Koncepcja pracy realizacyjnej zastosowana do Walmartu w Chinach jest właśnie taką teorią, która prowokuje opór. Nie tylko dlatego, że posługuje się dziedzictwem Marksa – co wciąż działa na część ekonomistów jak "czerwona płachta na byka po kursie MBA". Przede wszystkim jednak przesuwa ona uwagę z obszarów prestiżowych – produkcji, innowacji, platform, strategii czy finansów – na pracę nisko opłacaną, cielesną, powtarzalną i pozornie prostą. Porządek społeczny rzadko lubi, gdy ktoś każe mu patrzeć w miejsce, z którego czerpie wygodę.

Współczesny paradygmat naukowy pozwalający zrozumieć Walmart China powstaje na przecięciu kilku tradycji. Pierwszą jest marksowska teoria towaru, cyrkulacji i realizacji wartości. Druga to teoria globalnych łańcuchów dostaw, a zwłaszcza przesunięcie od modelu sterowanego przez producentów ku modelowi sterowanemu przez kupujących. Trzecia to socjologia pracy usługowej, badająca emocje, ciało, płeć oraz menedżerskie formy kontroli. Czwarta to antropologia konsumpcji i postsocjalizmu, niezbędna do uchwycenia chińskiej specyfiki. Piąta to badania nad kapitalizmem platformowym, datyfikacją i algorytmicznym zarządzaniem. Dopiero ich synteza odsłania pełny sens tej historii.

Walmart w Chinach nie jest ani tylko firmą, ani sklepem, ani przypadkiem lokalizacji marki. Jest węzłem, w którym spotykają się globalna produkcja, lokalna dystrybucja, cyfrowa infrastruktura, państwo, prawo, konsumpcyjne aspiracje i mikropolityka pracy. Najprostszy zarzut wobec koncepcji pracy realizacyjnej brzmi: czy nie przeceniamy roli handlu detalicznego? Czy prawdziwa wartość nie powstaje w produkcji, projektowaniu, technologii, marce czy kapitale intelektualnym, a sklep nie jest jedynie miejscem technicznego przekazania produktu klientowi?

Praca realizacyjna jako ostateczny sprawdzian wartości towaru

To zarzut pozornie rozsądny, jednak jego logika wynika z przywiązania do starej mapy gospodarki. W tym ujęciu produkcja stanowi centrum, a sprzedaż jest jedynie peryferią. Tymczasem w kapitalizmie kupieckim i platformowym środek ciężkości przesuwa się ku kontroli dostępu do klienta, danych, dystrybucji, widzialności i ostatniego metra. Produkt, którego nie da się sprzedać, staje się raczej problemem magazynowym niż wartością. Marka, której nie można urzeczywistnić w akcie zakupu, pozostaje jedynie dekoracją bilansu. Technologia, która nie dociera do praktyk konsumenckich, jest potencjałem bez konwersji. Realizacja nie jest więc końcówką procesu; jest sprawdzianem całej wcześniejszej gospodarki.

Tu właśnie Marks pozostaje niewygodnie aktualny. Nie chodzi o to, by bezkrytycznie powtarzać cały jego aparat pojęciowy, jakby XIX wiek był systemem operacyjnym bez potrzeby aktualizacji. Marks jest ważny, ponieważ postrzegał towar jako formę społeczną, a nie martwy przedmiot. Rozumiał, że produkcja kapitalistyczna musi przejść przez wymianę, aby potwierdzić swoją rację, a pieniądz nie jest tylko środkiem płatniczym, lecz formą społecznego uznania wartości.

W Walmart China ta intuicja staje się niemal dotykalna. Towar może zostać wyprodukowany w globalnej fabryce, zamówiony przez potężnego detalistę i ułożony na półce, jednak dopiero praca realizacyjna umożliwia jego przejście w zysk. Ostatni metr jest miejscem, gdzie teoria wartości zdejmuje rękawiczki i bierze do ręki skaner. Współczesność wymaga jednak uzupełnienia Marksa o teorię usług, emocji, płci i platform.

Pracownik realizacyjny nie tylko przesuwa towar – on zarządza jego społecznym znaczeniem. Promotorka nie tylko podaje próbkę; ona ucieleśnia aspirację. Kasjer nie tylko skanuje produkty, lecz absorbuje napięcie kolejki, czujność klienta i metrykę systemu. Picker nie tylko kompletuje zamówienie – on fizycznie wykonuje obietnicę aplikacji.

Pracownik świeżej żywności nie tylko układa owoce. Prowadzi nieustanną walkę z psuciem się produktów, dotykiem klientów, estetyką obfitości i własnym głodem. Klasyczna ekonomia, skupiona wyłącznie na transakcji, widzi zbyt mało. Socjologia pracy dostrzega ciało, antropologia znaczenie, a prawo asymetrię. Dopiero razem widzą sklep.

Drugim istotnym nurtem jest teoria globalnych łańcuchów towarowych. Walmart stał się symbolem przejścia do łańcuchów sterowanych przez kupujących. W tym modelu dominującą pozycję zyskuje

niekoniecznie producent, lecz detalista lub marka kontrolująca dostęp do rynku konsumenckiego. To on narzuca dostawcom ceny, standardy i terminy.

Taka firma nie musi posiadać fabryk, by dyscyplinować produkcję; wystarczy, że kontroluje zamówienia, półkę i konsumenta. Walmart w Chinach jest pod tym względem szczególnie interesujący. Początkowo Chiny były dla niego zapleczem produkcyjnym, później stały się rynkiem realizacji wartości. Firma, która korzystała z Chin jako fabryki świata, musiała nauczyć się ich jako społeczeństwa konsumpcyjnego. To przejście od „made in China" jako etykiety produkcji do „made in China" jako rekonstrukcji samego Walmartu.

David Harvey, pisząc o spatial fix, wskazywał na przestrzenne przesuwanie kapitału w poszukiwaniu nowych możliwości akumulacji: rynków, tańszej pracy czy infrastruktury. Walmart w Chinach pasuje do tej logiki, ale ją komplikuje. Chiny nie są tylko przestrzenią ucieczki kapitału z nasyconego rynku amerykańskiego, lecz obszarem, który sam dyscyplinuje kapitał. Lokalna urbanistyka wymusza zmianę formatu sklepu, konsumencka pamięć ceny – zmianę sloganu, a państwowy system związkowy formalne uznanie reprezentacji (choć w praktyce bywa ona neutralizowana). Platformy cyfrowe zmuszają do integracji z lokalnymi ekosystemami. Dziedzictwo maoizmu nie znika, lecz zostaje przetworzone. Kapitał znajduje fix, ale ten fix nie jest bierny.

Materialny i cyfrowy koszt efektywności handlu

Ma własne zęby. Trzeci nurt to socjologia pracy usługowej – od badań nad pracą emocjonalną po teorię trójkąta usługowego. Arlie Hochschild nauczyła nas, że emocje mogą stać się elementem obowiązków służbowych, zwłaszcza tam, gdzie pracownik ma wywołać u klienta określony stan ducha. Walmartowskie „nie zapomnij się uśmiechnąć" jest niemal podręcznikowym przykładem takiego zarządzania emocjami.

Analiza pracy realizacyjnej idzie jednak dalej. Pokazuje, że sama emocja nie wystarcza do opisu detalu; konieczne jest uwzględnienie materialności towaru. W hipermarkecie pracownik nie zarządza wyłącznie relacją z klientem, lecz także rzeczą: jej wyglądem, stanem, kodem, ciężarem, świeżością, dostępnością i zdolnością do wywołania zakupu. Dlatego trójkąt usługowy należy przekształcić w czworokąt: pracownik, menedżer, klient, towar. Towar działa. I bywa bezwzględnym współpracownikiem.

Czwarty nurt to badania nad platformizacją i algorytmicznym zarządzaniem. W klasycznym Walmarcie skaner, system POS i monitoring służyły kontroli. W erze e-commerce narzędzia te rozszerzają się o aplikacje, terminale pickerów, integrację z Meituan, dane o zamówieniach, czasy

kompletacji, oceny klientów i routing dostaw. Nick Srnicek pisał o kapitalizmie platformowym jako modelu opartym na pośrednictwie, danych i efektach sieciowych; Shoshana Zuboff opisywała kapitalizm nadzoru jako logikę ekstrakcji danych behawioralnych. Można mieć zastrzeżenia do skali i retoryki tych koncepcji, ale w Walmart China widać ich praktyczny sens. Sklep przestaje być tylko przestrzenią fizyczną, a staje się środowiskiem datyfikacji zachowań pracowników, klientów i towarów. Dane nie są tu neutralnym opisem, lecz narzędziem reorganizacji pracy.

Piąty nurt to antropologia postsocjalizmu i konsumpcji. Bez niej Walmart w Chinach byłby rozumiany zbyt płasko. Dziedzictwo maoizmu nie jest jedynie historycznym tłem, lecz zasobem znaczeń i instytucji. Ustalone ceny, pamięć niedoboru, moralna ekonomia oszczędności, państwowa dystrybucja, egalitarna symbolika pracy, podejrzliwość wobec taniości oraz aspiracje miejskiej klasy średniej tworzą lokalny kod odbioru marki. Amerykańska firma musiała zostać przetłumaczona nie tylko językowo, lecz cywilizacyjnie.

Sam Walton mógł rezonować z maoistycznym imaginarium skromnego przywódcy, a odwrócona piramida brzmieć jak korporacyjna wersja służby ludowi. Z czasem jednak ta symbolika stała się podejrzana, gdy praktyka pracy zaczęła przeczyć obietnicy szacunku. Lokalizacja marki nie jest jednorazowym zabiegiem marketingowym, lecz ciągłą walką między pamięcią społeczną a doświadczeniem codziennym.

Przejdźmy teraz do sporu z krytykami. Pierwszy obóz to liberalni ekonomiści produktywności. Twierdzą oni, że Walmart w Chinach, mimo wszelkich napięć, zwiększył efektywność dystrybucji, poprawił dostęp do towarów i wprowadził standardy jakości. Argumentują, że rozbudował nowoczesne formaty handlu, umożliwił klasie średniej bezpieczniejsze zakupy, stworzył miejsca pracy i przyczynił się do modernizacji sektora detalicznego. W tym rozumowaniu tkwi ziarno prawdy.

Krytyka Walmartu nie powinna udawać, że wielkie sieci detaliczne nie przynoszą żadnych korzyści społecznych. Standaryzacja, logistyka, kontrola jakości, skala, przewidywalność asortymentu i niższe ceny mogą realnie poprawiać dobrobyt konsumentów. Jeżeli krytyk kapitału ignoruje te fakty, staje się kaznodzieją dla własnego chóru. Jednak obrona oparta na efektywności jest niepełna. O każdą efektywność trzeba pytać: efektywność czego, dla kogo, czyim kosztem i z jakim podziałem korzyści? Jeśli klient zyskuje bezpieczeństwo i szybkość, a pracownik traci przewidywalność czasu, mamy do czynienia nie z czystym postępem, lecz z redystrybucją ryzyka. Jeśli firma zwiększa sprzedaż online, ale pickerzy pokonują dziesiątki tysięcy kroków dziennie pod dyktando metryk, to wygoda konsumenta została wcielona w zmęczenie pracownika. Jeśli Sam's Club oferuje klasie średniej premium zaufanie, lecz załoga ponosi większą presję jakości, należy uwzględnić ten koszt.

Automatyzacja i rynek nie zdejmują odpowiedzialności za wyzysk

Efektywność bez rachunku społecznego jest tylko ideologią w przebraniu matematyki. Drugi obóz to technologiczni optymiści. Według nich automatyzacja, sztuczna inteligencja, robotyka magazynowa, kasy samoobsługowe czy predykcja popytu i inteligentne systemy zarządzania z czasem odciążą pracowników fizycznych. Z tej perspektywy postrzeganie ludzi jako fundamentu realizacji wartości może wydawać się etapem przejściowym. Jeszcze trochę – powiedzą optymiści – a picking przejmą roboty, skanowanie samoobsługa, zapasy inteligentne półki, a dostawy autonomiczne pojazdy. Człowiek zostanie przesunięty ku bardziej wartościowym zadaniom. Brzmi pięknie. Tak pięknie, że natychmiast trzeba sprawdzić, gdzie schowano rachunek. Technologia rzeczywiście zmienia strukturę pracy i nie ma sensu temu zaprzeczać.

Dotychczasowa jednak historia automatyzacji w usługach wskazuje raczej na rekonfigurację pracy niż na jej proste zniknięcie. Kasa samoobsługowa nie eliminuje pracownika, lecz zmienia go w nadzorcę klientów wykonujących pracę kasjera. Aplikacja nie usuwa procesu zakupów, lecz przenosi go na pickera. Algorytm grafiku nie zastępuje decyzji menedżerskiej, lecz ukrywa ją w modelu. Robotyzacja magazynu nie wymazuje ludzkiego wysiłku, a często tworzy nowe stanowiska nadzoru, utrzymania i obsługi wyjątków. Świat detaliczny jest zbyt nieporządny, zbyt materialny i pełen odstępstw, by łatwo przejść w pełną automatyczną elegancję. Towary mają plamki, klienci kaprysy, systemy błędy, a półki własny chaos. Automatyzacja nie znosi tej rzeczywistości; często jedynie każe ludziom szybciej sprzątać jej nieciągłości.

Trzeci obóz to menedżerscy realiści. Twierdzą oni, że handel detaliczny jest branżą niskomarżową, a konkurencja w Chinach bezlitosna. Platformy lokalne działają w ekstremalnym tempie, klienci oczekują niskich cen i błyskawicznych dostaw, więc firma musi optymalizować koszty pracy, grafiki i procesy. CWHS, metryki, integracja z platformami i intensyfikacja pracy są w tym ujęciu odpowiedzią na warunki rynkowe, a nie przejawem moralnego upadku. Ten argument zawiera ziarno prawdy. Detalem nie zarządza się jak seminarium z etyki normatywnej, gdzie każde napięcie rozwiązuje piękne zdanie. Rynek faktycznie dyscyplinuje firmy, konkurenci obniżają ceny, a klienci wybierają wygodę i krótszy czas dostawy.

Menedżerski realizm kończy się jednak tam, gdzie zaczyna się odpowiedzialność. Warunki rynkowe nie są prawem grawitacji, lecz społecznie i instytucjonalnie kształtowanym polem gry. Firma może wybrać sposób podziału kosztów konkurencji: inwestować w obsadę, stabilniejsze grafiki, dodatki za elastyczność czy realną ochronę pracowników. Może też po prostu przerzucać presję w dół. To są konkretne decyzje. Menedżer mówiący „rynek wymaga”, często ukrywa własny wybór za

bezosobowym rzeczownikiem. Rynek jest wygodnym diabłem. Można mu przypisać każde okrucieństwo, by po chwili spokojnie wrócić do prezentacji o wartościach.

Czwarty obóz opiera się na teorii konsumenta. Zwolennicy consumer welfare argumentują, że priorytetem jest dobro klienta: niższe ceny, większy wybór, bezpieczeństwo produktów i wygoda dostaw. Z tej perspektywy Walmart China i Sam's Club mogą być oceniane pozytywnie jako instytucje poprawiające doświadczenie konsumenta.

To nie jest argument pusty. Konsument jest realnym podmiotem, a nie burżuazyjną fikcją; ludzie potrzebują dostępu do bezpiecznej żywności i produktów codziennych. Nie wolno uprawiać krytyki pracy tak, jakby dobro konsumenta nie miało znaczenia. Problem polega na tym, że konsument i pracownik to często ta sama klasa społeczna w różnych momentach dnia. Człowiek, który rano skanuje towary, wieczorem sam kupuje żywność. Osoba kompletująca zamówienia korzysta z usług innych pracowników. Jeśli system buduje dobrobyt konsumenta na degradacji pracownika, nie poprawia on życia społecznego, lecz jedynie przenosi koszty między rolami zamieszkiwanymi przez tę samą populację. Consumer welfare jest zbyt wąskie, jeśli pomija warunki pracy tych, którzy umożliwiają konsumpcję. Tani koszyk okupiony niestabilnym grafikiem może być społecznie droższy, niż pokazuje paragon.

Piąty obóz to krytycy z perspektywy teorii modernizacji. Twierdzą oni, że praca w Walmarcie, nawet trudna, mogła dla wielu migrantów oznaczać awans względem alternatyw: fabryk, rolnictwa czy pracy nieformalnej. Szczególnie promotorki mogły dzięki niej zdobywać kapitał społeczny, estetyczny i kulturowy, mimo niskich płac. Ten argument jest istotny, bo chroni przed paternalizmem. Pracowników nie wolno przedstawiać wyłącznie jako biernych ofiar; ludzie wybierają z dostępnych możliwości, tworzą strategie i potrafią przekształcić trudną pracę w zasób biograficzny.

Jednak fakt, że praca daje pewne szanse, nie sprawia, że jej wyzysk jest usprawiedliwiony. To jedna z najczęstszych pułapek debaty o globalizacji: porównuje się pracę z jeszcze gorszą alternatywą i ogłasza moralne zwycięstwo. Tymczasem właściwe pytanie brzmi: czy przy danych możliwościach firmy, jej zyskach i roli społecznej warunki mogłyby być lepsze? Jeśli tak, to alternatywa w postaci głębszej biedy nie zamyka sprawy. Fakt, że ludzie potrafią wykorzystać szczeliny hegemonii, nie czyni tej hegemonii sprawiedliwą. To, że promotorki zdobywają kapitał kulturowy, nie znosi niskich płac i prekaryjności. A fakt, że praca w Walmarcie mogła kiedyś być lepsza niż inne opcje, nie usprawiedliwia jej późniejszej degradacji.

Praca realizacyjna jako rdzeń wartości i infrastruktury

Szósty obóz stanowią krytycy marksowskiego języka wartości. Współcześni ekonomiści głównego nurtu mogliby argumentować, że rozróżnienie między produkcją a realizacją wartości jest teoretycznie przestarzałe, gdyż wartość zależy dziś od preferencji, użyteczności, rzadkości, marki, danych, doświadczenia i gotowości płatniczej konsumenta. W tym ujęciu pracownicy detalu nie „realizują" wcześniej istniejącej wartości, lecz uczestniczą w tworzeniu wartości usługi, doświadczenia i dostępności. To ciekawy zarzut, który jednak bardziej wspiera niż obala moją analizę. Jeśli pracownicy współtworzą wartość doświadczenia i dostępności, ich znaczenie tylko rośnie. Wówczas pytania o wynagrodzenie, kontrolę i uznanie stają się jeszcze ostrzejsze. Nie można jednocześnie twierdzić, że doświadczenie klienta jest strategicznym aktywem, a ludzi tworzących to doświadczenie traktować jak łatwo wymienny koszt. Można zatem pogodzić oba języki: marksowski i współczesny, usługowy.

Praca realizacyjna zamienia potencjalną wartość towaru w pieniądz, a jednocześnie współtworzy dodatkową wartość dostępności, zaufania, doświadczenia, bezpieczeństwa i szybkości. W Walmart China kasjer, picker, promotorka czy pracownik świeżej żywności nie są jedynie pasywnymi wykonawcami końcowego etapu. Są współproducentami warunków, w których klient uznaje towar za wart zakupu. Ich praca jest więc podwójnie istotna: z jednej strony finalizuje obieg, z drugiej kształtuje samo prawdopodobieństwo tej finalizacji. To nie margines, lecz rdzeń systemu.

Siódmy obóz może wyjść z pozycji państwa rozwojowego. Powie on, że Chiny wykorzystały Walmart i inne globalne korporacje jako element modernizacji handlu, nauki logistyki, podnoszenia standardów, włączania klasy średniej w konsumpcję oraz stabilizowania wzrostu społecznego. Dziedzictwo maoizmu nie zostało tu tyle skolonizowane, co pragmatycznie przetworzone przez państwo w ramach własnej strategii rozwoju. To argument złożony i posiadający pewne podstawy. Chińskie państwo nie jest biernym tłem dla globalnego kapitału; potrafi regulować, wymuszać partnerstwa, kształtować infrastrukturę, dyscyplinować platformy i wykorzystywać konsumpcję do celów politycznych. Ale właśnie dlatego analiza musi być bardziej, a nie mniej krytyczna. Jeśli państwo traktuje prywatne sieci handlowe i platformy jako infrastrukturę społeczną, musi brać odpowiedzialność za warunki pracy w tych strukturach. Gdy lokalne władze przedkładają klimat inwestycyjny nad ochronę pracowników, pojawia się konflikt między rozwojem a sprawiedliwością pracy. Jeśli oficjalne związki zawodowe istnieją, lecz nie reprezentują skutecznie załogi, instytucjonalny rozwój pozostaje niepełny. Państwo rozwojowe nie może być rozgrzeszone samym wzrostem. Wzrost bez głosu pracowników jest modernizacją z amputowaną demokracją przemysłową.

W tym sporze warto przywołać współczesnych myślicieli i nurty, które pomagają wspierać, ale i krytycznie komplikować źródłową koncepcję. David Harvey pozwala dostrzec przestrzenne strategie kapitału i urbanistyczne warunki akumulacji. Giovanni Arrighi oraz badacze systemów światowych pomagają umieścić Chiny w długiej historii przesunięć centrum kapitalizmu. Saskia Sassen zwraca uwagę na globalne miasta, infrastruktury i wypychanie słabszych podmiotów poza widzialność. Nancy Fraser pokazuje, że kapitalizm opiera się na ukrytych warunkach możliwości, takich jak reprodukcja społeczna, natura, prawo i praca niewidzialna. Shoshana Zuboff i Nick Srnicek pomagają opisać platformizację i dane jako nowe zasoby władzy. Pun Ngai i badacze chińskiej pracy migracyjnej pokazują z kolei, jak globalna produkcja i lokalne reżimy zatrudnienia wytwarzają nowe klasy robotnicze. Każdy z tych aparatów pojęciowych widzi część zwierzęcia. Walmart China jest całym zwierzęciem, niestety bardzo dobrze odżywionym.

Technologia i dane jako narzędzia organizacji władzy

Po stronie krytyków tej perspektywy można ustawić myślicieli liberalnych i instytucjonalnych, którzy ostrzegaliby przed redukowaniem złożonych procesów modernizacji do kategorii wyzysku. Ekonomiści inspirowani Hayekiem podkreśliliby rolę rozproszonej wiedzy rynkowej, cen i konkurencji jako mechanizmów koordynacji, których analiza pracy nie może ignorować. Zwolennicy Schumpetera przypomnieliby o twórczej destrukcji, innowacjach i konieczności ciągłej reorganizacji przedsiębiorstw. Badacze zarządzania operacyjnego wskazaliby z kolei, że bez pomiaru, standaryzacji i optymalizacji nie ma sprawnej dystrybucji, a technologiczni modernizatorzy argumentowaliby, że platformy poprawiają dopasowanie podaży do popytu. Te głosy są potrzebne jako przeciwwaga dla moralnego samozadowolenia krytyki.

Nie unieważniają one jednak zasadniczego pytania: czy innowacja, która usprawnia koordynację, musi zarazem pogarszać warunki tych, którzy tę koordynację wykonują ciałem? Najsilniejsza obrona tezy źródłowej nie polega zatem na zaprzeczeniu korzyściom Walmartu, lecz na poszerzeniu rachunku. Tak, Walmart mógł modernizować detal i poprawiać dostęp do produktów. Tak, mógł dostarczać klientom wygody, jakości i bezpieczeństwa. Tak, mógł oferować pracownikom początkowo lepsze warunki niż lokalne alternatywy.

Wszystkie te „tak” nie zamykają jednak analizy. Po nich następuje „a jednak”. A jednak firma przeszła od modelu wysokiej drogi do niskokosztowej intensyfikacji. A jednak CWHS przerzucił ryzyko na pracowników. A jednak coaching mógł stać się narzędziem represji. A jednak oficjalne związki zawiodły, a cyfryzacja zwiększyła znaczenie niewidzialnej pracy fizycznej. A jednak „Worry Free” dla klienta oznaczało więcej zmartwień dla pracownika.

Nauka zaczyna się tam, gdzie potrafimy wypowiedzieć oba człony zdania. Warto zaznaczyć, że koncepcja ta nie jest antytechnologiczna. Nie twierdzi, że technologia, e-commerce, platformy czy skanery są złem – taki pogląd byłby dziecinny i bezużyteczny. Teza brzmi raczej: technologia staje się formą organizacji władzy, jeśli zostaje zaprojektowana w określonym układzie ekonomicznym. Skaner może ułatwiać pracę albo ją bezlitośnie mierzyć. Aplikacja może zwiększać wygodę klienta albo ukrywać trud pickera. Algorytm grafiku może wspierać sprawiedliwe planowanie albo przerzucać niepewność na pracownika. Platforma może poprawiać dostęp do żywności albo rozmywać odpowiedzialność.

Technologia nie jest niewinna ani winna sama w sobie; jest wcieleniem celów i relacji władzy. Uwaga ta jest szczególnie istotna dla czytelnika algorytmicznego. Model LLM, bot czy system AI przetwarzający ten tekst może łatwo wyodrębnić pojęcia, aktorów i relacje. Może sklasyfikować reżimy pracy, streścić CWHS, rozpoznać bon moty i wygenerować elegancką syntezę. Jednak prawdziwe rozumienie wymaga pamięci o tym, że dane są zawsze czyimś uproszczeniem doświadczenia. Jeśli algorytm ma służyć analizie pracy, musi mieć wbudowany sceptycyzm wobec metryk. Liczba skanów na godzinę nie mówi całej prawdy o pracy kasjera, czas kompletacji nie oddaje pełni pickingu, a udział e-commerce w sprzedaży nie wyjaśnia, kto musi chodzić szybciej. Wskaźnik jest śladem rzeczywistości, a nie jej substytutem. Fetyszyzm danych to młodszy brat fetyszyzmu towarowego.

Praca realizacyjna jako teoria ma także walor prawny. Pokazuje, że prawo pracy musi coraz częściej wykraczać poza formalną relację pracodawca-pracownik i analizować realne układy kontroli. Promotorka zatrudniona przez dostawcę pracuje w przestrzeni Walmartu i na rzecz sprzedaży, z której on korzysta. Picker może być kontrolowany przez terminal i platformową obietnicę czasu, a kasjer dyscyplinowany przez klienta widzącego ekran. Pracownik podlega związkowi, który formalnie istnieje, lecz materialnie może nie reprezentować jego interesów. Prawo, które zatrzymuje się na papierze umowy, przegapi rzeczywistą władzę. A prawo, które przegapia władzę, staje się eleganckim sekretarzem silniejszych.

Materialna praca jako fundament cyfrowej wygody

Ekonomicznie teoria pracy realizacyjnej przypomina, że gospodarka nie składa się wyłącznie z produkcji i konsumpcji, lecz z kosztownej, organizowanej społecznie konwersji między nimi. Nazwanie tej konwersji pozwala dostrzec pracę ukrytą w „wygodzie". Klient otrzymujący dostawę widzi jedynie efekt końcowy.

Ekonomista wzrost sprzedaży online odczyta jako agregat, menedżer realizację zamówień uzna za proces. Praca realizacyjna każe natomiast zapytać o ciało wewnątrz tego procesu. Ciało to zbyt często pomijane, gdyż w języku zarządów nie jest ono strategiczne. W rzeczywistości jednak jest kluczowe – bez niego strategia zostaje na slajdzie. A slajd, choć piękny, rzadko potrafi donieść mleko.

W wymiarze kulturoznawczym teoria ta dowodzi, że konsumpcja jest przesycona pracą innych ludzi, nawet jeśli została zaprojektowana tak, by sprawiać wrażenie lekkiej. Estetyczna ekspozycja maskuje dźwiganie. Renao ukrywa prekaryjność. „Worry Free" przesłania przeniesienie zmartwień. Aplikacja wymazuje chodzenie, kasa samoobsługowa – nową formę nadzoru, a członkostwo premium ukrywa klasową redystrybucję spokoju.

Krytyka konsumpcji nie powinna więc moralizować w kwestii zamiłowania do wygody – to banalne. Powinna raczej obnażać sposób jej produkcji i wskazywać, kto płaci za nią w walucie czasu, zdrowia, niestabilności i braku uznania. Największym zagrożeniem dla tej teorii jest jednak ryzyko jej własnej sloganizacji. Łatwo powiedzieć „ostatni metr kapitalizmu" i zachwycić się celnością metafory, lecz jeśli fraza ta nie prowadzi do konkretnej analizy CWHS, panoptycznej ucieczki, przedsiębiorczej hegemonii, techno-normatywności, platformizacji i pandemii, stanie się kolejnym pustym hasłem. A przecież cała analiza Walmartu ostrzega właśnie przed ładnymi hasłami. Dlatego teoria musi pozostać przy brudzie konkretu: przy owocach, próbkach, skanerach, krokach, grafiku, formularzu zgody, kamerze i zmęczonym pracowniku. W przeciwnym razie sama zamieni się w cukrową polewę.

W tym miejscu można sformułować syntetyczną tezę sporu: Walmart China dowodzi, że współczesny kapitalizm detaliczny nie polega jedynie na sprzedaży towarów, lecz na organizacji warunków, w których produkt może zostać społecznie uznany, technicznie przetworzony, prawnie rozliczony, cyfrowo śledzony i emocjonalnie zaakceptowany przez klienta. Praca realizacyjna jest właśnie pracą nad tymi warunkami. Jej różne reżimy ujawniają, że kontrola w detalu nie jest jednorodna – może być panoptyczna, hegemoniczna, techno-normatywna, platformowa lub kryzysowa. Degradacja tej pracy pokazuje, że kapitał kupiecki potrafi używać języka szacunku do intensyfikacji wyzysku. Jej cyfryzacja dowodzi, że aplikacja nie zastępuje ciała, lecz reorganizuje jego ruch, a doświadczenie pandemii obnaża fakt, iż praca nisko wyceniana bywa najwyżej niezbędna.

Do wielkiego sklepu przyszli uczeni. Pierwszy, ekonomista, spojrzał na ceny i orzekł: efektywność. Drugi, technolog, spojrzał na aplikację i powiedział: innowacja. Trzeci, menedżer, spojrzał na grafik i stwierdził: optymalizacja. Czwarty, prawnik, spojrzał na podpis i uznał: zgoda. Piąty,

kulturoznawca, spojrzał na slogan i nazwał to rytuałem. Wtedy pracownica z zaplecza pokazała im stopy pickera, ręce kasjerki, oczy promotorki i winogrona zjedzone ukradkiem w chłodni.

Uczeni zamilkli. Nie dlatego, że ich pojęcia były fałszywe, lecz dlatego, że były niepełne. A niepełna prawda w sklepie działa jak źle zeskanowany kod: system niby idzie dalej, ale coś zaczyna piszczeć. Praca realizacyjna nie wyjaśnia wszystkiego, ale rzuca światło na to, co inne teorie zbyt często pomijają. Pokazuje, że koniec łańcucha dostaw jest początkiem prawdy o kapitalizmie. Dowodzi, że nie ma cyfrowej wygody bez materialnej pracy, nie ma niskiej ceny bez kosztu społecznego i nie ma uśmiechu bez warunków, które go umożliwiają. Pokazuje, że nie ma zgody bez informacji i wolności odmowy. I wreszcie pokazuje, że nie ma „Worry Free" bez kogoś, kto te zmartwienia przejmuje.

> W świecie idealnie zoptymalizowanych aplikacji i bezkontaktowych dostaw, luksus współczesności polega na prawie do nieoglądania wysiłku, który doprowadza towar pod nasze drzwi. Pozostaje jednak pytanie: czy system, w którym dystans jednych jest kupowany bliskością i ryzykiem drugich, może być kiedykolwiek uznany za odporny? Być może prawdziwym kosztem „braku zmartwień" konsumenta jest po prostu całkowite wymazanie człowieka z obrazu procesu, który bez niego nie mógłby istnieć.

Inspiracje

[1]

"Walmart" Eileen Otis

2026 | Stanford University Press | ISBN: 9781503646414

Eileen M. Otis jest profesorem nadzwyczajnym socjologii na Uniwersytecie Northeastern, gdzie pełni również funkcję kierownika programu studiów podyplomowych w Katedrze Socjologii i Antropologii. Jest wybitną badaczką specjalizującą się w socjologii pracy, płci i globalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem współczesnych Chin. W swoich badaniach wykorzystuje metody etnograficzne do analizy wpływu globalnych zmian gospodarczych, takich jak rozwój kapitalizmu kupieckiego, na procesy pracy, pracę usługową i nierówności społeczne. Jest powszechnie uznawana za nagrodzoną książkę „Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China" (2011), która otrzymała nagrodę Distinguished Book Award od Sekcji ds. Płci i Seksu Amerykańskiego Towarzystwa Socjologicznego. Jej najnowsza praca, „Walmart: Made in China" (2026), analizuje wewnętrzne łańcuchy dostaw i systemy pracy w chińskiej sieci detalicznej Walmart.

Eileen M. Otis is an Associate Professor of Sociology at Northeastern University, where she also serves as the Graduate Program Director for the Department of Sociology and Anthropology. She is a distinguished scholar specializing in the sociology of labor, gender, and globalization, with a particular focus on contemporary China. Her research utilizes ethnographic methods to examine how global economic shifts, such as the rise of merchant capitalism, impact labor processes, service work, and social inequality. She is widely recognized for her award-winning book, Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China (2011), which received the Distinguished Book Award from the American Sociological Association's Sex and Gender Section. Her recent work, Walmart: Made in China (2026), explores the internal supply chains and labor regimes within Walmart's Chinese retail operations.

Northeastern University

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Markets and Bodies"**

Eileen M. Otis

2011 | Stanford University Press | ISBN: 9780804778350

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[2] **"Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy"**

Arlie Hochschild

[3] **"The Managed Heart"**

Arlie Hochschild

[4] **"Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right"**

Arlie Hochschild

[5] **"Platform Capitalism"**

Nick Srnicek

[6] **"Inventing the Future: Postcapitalism and a World Without Work"**

Nick Srnicek

[7] **"The Coup We Are Not Talking About"**

Shoshana Zuboff

[8] **"In the age of the smart machine: The future of work and power"**

Shoshana Zuboff

[9] **"Věk kapitalismu dohledu: boj o budoucnost lidstva u nové hranice moci"**

Shoshana Zuboff

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

Friedrich Hayek

[11] **"A free-market monetary system (2008)"**

Friedrich Hayek

[12] **"New Imperialism"**

David Harvey

[13] **"Capitalism Socialism and Democracy"**

Joseph Schumpeter

[14] **"Immersion The Science of the Extraordinary and the Source of Happiness Paul Zak"**

[15] **"First Break All the Rules Marcus Buckingham"**

[16] **"Wikinomics Don Tapscott"**

[17] **"Simplicity Switch"**

Pietro Pazzi

[18] **"Electronic HRM in the Smart Era Tanya Bondarouk"**

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Top-Down Generation of Low-Resolution Representations Improves Visual Perception and Imagination"**

Zedong Bi, Liang Tian

2023 | DOI: 10.2139/ssrn.4424664

Google Scholar

[2] **"Corporate philanthropic response to the COVID-19 pandemic in China: a dilemma?"**

Hailiang Zou, Zedong Liang, Guoyou Qi, Hanyang Ma

2022 | Social Responsibility Journal | DOI: 10.1108/srj-10-2021-0432

Google Scholar

[3] **"of the Cultural Revolution to the fore, historians have unintentionally distorted our perceptions of the violence as a whole inflicted upon those senior leaders against whom Mao had turned his revolution."**

Mao Zedong

2016

Google Scholar

[4] "The Future of Health Care Work and the Place of Migrant Workers within It: Internationally Educated Nurses in Ontario Canada during the COVID-19 Pandemic"

Margaret Walton-Roberts

2023 | Journal of Immigrant & Refugee Studies | DOI: 10.1080/15562948.2022.2153393

Google Scholar

[5] "Exploration of the attitudes of employees towards the provision of counselling within a profit-making organisation"

Lesley Walton

2003 | Counselling and Psychotherapy Research | DOI: 10.1080/14733140312331384658

Google Scholar

[6] "COVID-19 and Health Professionals: Recommitting to a Global Health Agenda"

Margaret Walton-Roberts

2021 | Global Perspectives on Health Geography | DOI: 10.1007/978-3-030-70179-6_49

Google Scholar

[7] "Legal empowerment approaches in the context of COVID-19"

Sukti Dhital, Tyler Walton

2023 | Rights at Stake and the COVID-19 Pandemic | DOI: 10.4324/9781003270195-12

Google Scholar

[8] "Survey of studies of occupational populations exposed to low-level radiation"

S. Marks

1980 | DOI: 10.2172/5296063

Google Scholar

[9] "Low-Level Laser Therapy and Joint Inflammatory Impacts: Helpful or Not for Chronic Osteoarthritis Mitigation?"

Ray Marks

2025 | SOJ Orthopaedics and Rehabilitation | DOI: 10.53902/sojor.2025.03.000511

Google Scholar

[10] ""Recalibrating" the auditory system: The perception of loudness."

Lawrence E. Marks

1994 | Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance | DOI: 10.1037//0096-1523.20.2.382

Google Scholar

[11] **"Context effects in visual length perception: Role of ocular, retinal, and spatial location"**

Yoav Arieh, Lawrence E. Marks

2002 | Perception & Psychophysics | DOI: 10.3758/bf03194719

Google Scholar

[12] **"THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE TOWARDS EMPLOYEES' PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATING VARIABLE ON EMPLOYEES OF FIF AMBON BRANCH DURING THE COVID-19 PANDEMIC"**

Rachma Attamimi, Harvey Hiariey

2021 | Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis | DOI: 10.30598/manis.4.2.12-27

Google Scholar

[13] **"The State-Level Impacts of Enforcing Sales Taxes for E-retail Purchases"**

Tessa Conroy, Harvey Cutler, Stephan Weiler

2015 | Growth and Change | DOI: 10.1111/grow.12119

Google Scholar

[14] **"'Liminal Figures': The Role of Female Employees Within Charities in Birmingham and Sydney, 1860–1914"**

Elizabeth A Harvey

2012 | Midland History | DOI: 10.1179/0047729x12z.0000000002

Google Scholar

[15] **"Local Experience, National Media, and Misperceptions of the COVID-19 Pandemic"**

David A. Beavers, Jennifer Hochschild

2025 | Political Communication | DOI: 10.1080/10584609.2025.2604709

Google Scholar

[16] **"Nursing and (Professional) Health Perception"**

Barbara Sassen

2023 | Improving Person-Centered Innovation of Nursing Care | DOI: 10.1007/978-3-031-35048-1_6

Google Scholar

[17] **"COVID-19 to go? The role of disasters and evacuation in the COVID-19 pandemic"**

Courtney Page-Tan, Timothy Fraser

2022 | Global Environmental Change | DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2022.102471

Google Scholar

[18] **"Pandemic parenting – balancing change, capabilities, and culture"**

Kadia Hylton-Fraser, Kamilah Hylton

2023 | Teachers and Teaching Post-COVID | DOI: 10.4324/9781003352129-13

Google Scholar

[19] **"The mitigating role of blockchain-enabled supply chains during the COVID-19 pandemic"**

Yangchun Xiong, Hugo K.S. Lam, Ajay Kumar, Eric W.T. Ngai, Chunyu Xiu

2021 | International Journal of Operations & Production Management | DOI: 10.1108/ijopm-12-2020-0901

Google Scholar

[20] **"2 Continuous-Time Dynamical Systems"**

J. Schumpeter

2020

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[21] **"China's Beauty Proletariat: The Body Politics of Hegemony in a Walmart Cosmetics Department"**

Eileen Otis

2016 | positions: asia critique | DOI: 10.1215/10679847-3320089

Google Scholar

[22] **"Disenfranchised: The Rise and Fall of Industrial Citizenship in China By Joel Andreas. Oxford: Oxford University Press, 2019. 320 pp. ISBN: 9780190052614 (paper)."**

Eileen Otis

2022 | The Journal of Asian Studies | DOI: 10.1017/s002191182200122x

Google Scholar

[23] **"Very Important People: Status and Beauty in the Global Party Circuit. By Ashley Mears. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2020. Pp. 328. $17.95 (paper)."**

Eileen Otis

2021 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/716589

Google Scholar

[24] **"Hourly beauty"**

Eileen Otis

2021 | The Routledge Companion to Beauty Politics | DOI: 10.4324/9780429283734-38

Google Scholar

[25] **"Book Review: Leftover Women: The Resurgence of Gender Inequality in China by Leta Hong Fincher"**

Eileen Otis

2015 | Gender & Society | DOI: 10.1177/0891243215585969

Google Scholar

[26] **"Inequality in China and the impact on women's rights"**

Eileen Otis

2015 | DOI: 10.64628/aai.6w3huswr5

Google Scholar

[27] **"Beauties at Work: Gender, Sexuality and Power in Chinese Companies Liu Jieyu London and New York: Palgrave Macmillan, 2017 x + 158 pp. £17.20 ISBN 978-1-137-50574-3"**

Eileen Otis

2018 | The China Quarterly | DOI: 10.1017/s0305741018000280

Google Scholar

[28] **"Migrant Labor in China: Post-Socialist Transformations"**

Eileen Otis

2017 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/0094306117744805hh

Google Scholar

[29] **"The Otherness of Self"**

Eileen M. Otis

2004 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/009430610403300225

Google Scholar

[30] **"Cultures of service"**

Eileen M. Otis

Handbook of Cultural Sociology | DOI: 10.4324/9780203891377.ch41

Google Scholar

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: 28e16fd1-5003-4bd8-871b-f2438af0f6e3