Patriarchy inc.: krytyka ekonomii płci Cordelii Fine

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

W obliczu współczesnych debat o równości, tekst podejmuje próbę uporządkowania chaosu pojęciowego dotyczącego płci na rynku pracy. Analiza skupia się na dekonstrukcji biologicznego determinizmu, który często służy jako wygodne uzasadnienie dla nierówności. Autorka przygląda się również korporacyjnym strategiom DEI, wskazując, że często stają się one jedynie narzędziem optymalizacji zysków, zamiast realnie zmieniać strukturę zatrudnienia. Tekst porusza problematykę tzw. idealnego pracownika oraz systemowej dewaluacji pracy opiekuńczej, która pozostaje kluczowym, choć niedocenianym elementem gospodarki. Poprzez pryzmat mindshapingu i socjalizacji, artykuł rzuca nowe światło na mechanizmy, które kształtują nasze postrzeganie sprawiedliwości społecznej, zachęcając do głębszej refleksji nad architekturą rynku pracy i koniecznością systemowych zmian w podejściu do reprodukcji życia i ról zawodowych.

In the face of contemporary debates on equality, this article attempts to clarify the conceptual chaos surrounding gender in the labor market. The analysis focuses on deconstructing the biological determinism that often serves as a convenient justification for inequality. The author also examines corporate DEI strategies, pointing out that they often become mere tools for optimizing profits rather than truly transforming the structure of employment. The article addresses the issue of the so-called ideal employee and the systemic devaluation of care work, which remains a key, yet underappreciated, element of the economy. Through the lens of mindshaping and socialization, the article sheds new light on the mechanisms that shape our perception of social justice, encouraging deeper reflection on the architecture of the labor market and the need for systemic changes in our approach to life reproduction and professional roles.

Współczesny dyskurs o równości płci utknął w martwym punkcie, rozdarty między biologicznym determinizmem a fasadowymi strategiami korporacyjnego DEI. Cordelia Fine w swojej analizie radykalnie odrzuca obie te narracje, demaskując je jako

mechanizmy podtrzymujące status quo. Autorka wprowadza pojęcie mindshapingu, by wyjaśnić, w jaki sposób społeczne instytucje, a nie wrodzone predyspozycje, kształtują nasze umysły i aspiracje, tworząc iluzję naturalności istniejących hierarchii. Fine dowodzi, że rynek pracy został zaprojektowany wokół modelu „idealnego pracownika" – jednostki całkowicie dyspozycyjnej, wolnej od zobowiązań opiekuńczych, co systemowo wyklucza osoby odpowiedzialne za reprodukcję społeczną. Autorka nie postuluje jedynie powierzchownej poprawy reprezentacji kobiet w elitach, lecz domaga się głębokiej przebudowy fundamentów ekonomii politycznej. Jej diagnoza jest bezlitosna: dopóki nie zmienimy architektury statusu, czasu pracy i wyceny opieki, wszelkie próby naprawy systemu pozostaną jedynie estetyczną kosmetyką. Książka Fine stanowi zatem wezwanie do racjonalnej rewolucji instytucjonalnej, która ma na celu wyzwolenie dobrostanu jednostki z pęt archaicznych podziałów, czyniąc z równości sprawę cywilizacyjną, a nie tylko publicystyczną.

SŁOWA KLUCZOWE

Patriarchy Inc. | Cordelia Fine | mindshaping | biologiczny determinizm | biznesowe DEI | ekonomia płci | strukturalne nierówności | paradoks równości płci | idealny pracownik | społeczna architektura | symboliczna dewaluacja | rynek pracy | socjalizacja | ekonomia polityczna płci | reprodukcja życia

Mindshaping: kulturowe programowanie płci

We współczesnym sporze o równość płci panuje osobliwa, niezwykle gęsta mgła pojęciowa, w której gubią się fundamentalne pytania o sprawiedliwość. Jedni z uporem mówią o naturze, jak gdyby cała nasza skomplikowana historia społeczna była zaledwie marginalnym przypisem do biologii, drudzy zaś traktują różnorodność wyłącznie jako wygodne narzędzie do pompowania korporacyjnego wzrostu EBITDA. Jeszcze inni z lubością powtarzają, że świat pracy jest już zasadniczo neutralny, a to, co obserwujemy w twardych statystykach, stanowi po prostu rezultat wolnych wyborów oraz w pełni racjonalnych decyzji jednostek. Cordelia Fine wchodzi w ten spór nie po to, by wypolerować język status quo, lecz by z potężnym hukiem rozmontować jego zbutwiałe, epistemiczne rusztowanie. Jej wywód, rozwinięty najpełniej w książce „Patriarchy Inc.", to frontalny atak na biologiczny naturalizm oraz biznesowe DEI, które pragnie niesprawiedliwość uczynić rentowną, a

następnie sprzedać ją naiwnym jako wielki postęp. Autorka proponuje w zamian rzetelny program reform ukierunkowanych na realną wolność, autentyczny dobrostan i znacznie sprawiedliwszą architekturę nowoczesnego rynku pracy.

Trzeba tę intelektualną interwencję odczytać znacznie poważniej, niż czynią to umiarkowani liberałowie korporacyjni oraz ci konserwatywni komentatorzy, którzy na każde pytanie o władzę odpowiadają słowem „hormony". Zachowują się oni tak, jakby testosteron był nowym Duchem Dziejów, uniwersalnym wytrychem tłumaczącym wszelkie rynkowe anomalie, luki płacowe i strukturalne nierówności. Fine wcale nie neguje biologii jako takiej ani nie uprawia infantylnej metafizyki czystej karty, lecz pokazuje, że od uznania cielesności do usprawiedliwiania obecnego rozkładu prestiżu droga jest logicznie nieuprawniona. To karkołomny przeskok od organizmu do instytucji, od czystej potencjalności do normatywnego uporządkowania świata, w którym rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy. Kto tę przepaść zasypuje jedną deską podpisaną słowem „natura", ten nie wyjaśnia rzeczywistości, lecz ją ideologicznie lakieruje. Tak rozumiana krytyka biologicznego determinizmu stanowi zresztą oś całej twórczości Fine, od bezkompromisowej walki z neuroseksizmem po błyskotliwą polemikę z przesadnymi roszczeniami hormonalnego esencjalizmu.

Najważniejszym pojęciem, które pozwala w pełni zrozumieć ten ambitny projekt, jest bez wątpienia mindshaping, stanowiący fundament całej koncepcji. Mindshaping, czyli praktyka polegająca na kształtowaniu umysłów przez system społecznych oczekiwań, pozwala jednostkom płynnie wejść w skomplikowany świat norm, koordynacji i ról zawodowych. Termin ten, zaczerpnięty od Tadeusza Zawidzkiego, nie oznacza prostego wychowania ani propagandowego programowania, lecz wyrafinowany zespół praktyk uczących nas przewidywania siebie nawzajem i internalizowania zewnętrznych presji. Człowiek nie rodzi się z gotowym skryptem ambitnej menedżerki, zaangażowanego ojca czy naturalnie troskliwej opiekunki, ale zostaje przez kulturę i organizację wprowadzony do potężnej matrycy znaczeń. W tej specyficznej przestrzeni interakcyjnej pewne sposoby bycia wydają się całkowicie oczywiste, inne stają się społecznie niewłaściwe, a jeszcze inne pozostają dla nas wręcz niepomyślane.

Dlatego właśnie dla Fine podział pracy według płci nie jest prostą ekspresją wrodzonych predyspozycji, lecz wysoce zaawansowaną, kulturową technologią koordynacji. Z biegiem czasu ta technologia zaczyna uchodzić za drugą naturę, działając jak niewidzialny labirynt zbudowany z naszych własnych, głęboko zinternalizowanych i nieuświadomionych uprzedzeń. Tę linię interpretacji autorka konsekwentnie eksponuje we wszystkich materiałach, podkreślając dobitnie, że prawdziwym problemem nie są odizolowane błędy poznawcze konkretnych, uprzedzonych menedżerów. Problemem są głęboko osadzone struktury organizujące to, kto wykonuje jaką pracę,

kto zgarnia za nią finansowe nagrody i kto ponosi ukryte koszty emocjonalne. Zrozumienie tego bezlitosnego mechanizmu to absolutnie pierwszy, niezbędny krok do wyjścia z pojęciowej mgły i zaprojektowania sprawiedliwszych instytucji, wolnych od starych, systemowych błędów.

Determinizm biologiczny: błędne uproszczenie natury

W tym miejscu musimy podjąć polemikę wobec dwóch irytująco łatwych kontrargumentów. Pierwszy głosi, że skoro jesteśmy istotami biologicznymi, to różnice zbiorowe muszą posiadać twardą matrycę. To rozumowanie jest słabe empirycznie i logicznie. Z faktu, że człowiek posiada ciało, nie wynika wszak, że konkretna architektura prestiżu zawodowego jest odczytaniem ewolucyjnego przeznaczenia. Trudno uznać, że system awansów w bankowości czy kultura 70-godzinnego tygodnia pracy to dyktat genów.

Drugi kontrargument sugeruje, że w krajach zamożnych wciąż widzimy trwałe różnice wyborów zawodowych, toteż natura musiała wziąć górę. To słynny „paradoks równości płci", któremu Cordelia Fine poświęca destrukcyjną analizę. Ten publicystyczny konstrukt ma rzekomo dowodzić, że po zdjęciu kulturowego gorsetu spontanicznie wracamy do pierwotnych ról. Fine odpowiada na to z chłodną bezwzględnością. Społeczeństwa WEIRD, czyli zachodnie, wykształcone, uprzemysłowione, bogate i demokratyczne, nie są żadnym laboratorium natury. Ich instytucje i wzory socjalizacji nie odsłaniają biologicznego jądra człowieka, lecz wytwarzają nowe formy płciowego różnicowania.

To spostrzeżenie niesie za sobą ogromne znaczenie metodologiczne. Kiedy zwolennik determinizmu patrzy na segregację zawodową i ogłasza powrót natury, popełnia kardynalny błąd naturalizacji instytucji. Traktuje historycznie wytworzone środowisko jako przezroczystą soczewkę. Uznaje za neutralne to, co w rzeczywistości jest w najwyższym stopniu zorganizowane. Uważa za spontaniczne zjawiska żmudnie wyprodukowane przez szkołę, rynek, język i tysiące mikrointerakcji. Z metalu interesu grupowego produkuje się w ten sposób złoto rzekomej natury, skutecznie ukrywając mechanizmy władzy.

Fine trafnie przypomina, że dzieci funkcjonują w tym systemie jako znakomici detektywi płci. Uczą się nie tylko tego, co wolno ich grupie, ale przede wszystkim tego, co jest dla niej prestiżowe, bezpieczne lub śmieszne. Kiedy więc chłopiec wybiera zawód opisany jako męski, a dziewczynka odrzuca tę samą ścieżkę, nie oglądamy emanacji pradawnego łowcy i zbieraczki. Oglądamy przerażającą skuteczność symbolicznego porządku, który zdołał spleść aspirację z tożsamością. To właśnie mindshaping, czyli proces aktywnego kształtowania umysłów przez otoczenie społeczne, czyni z arbitralnych różnic sensowny świat działania.

Rynek pracy: społeczna konstrukcja kompetencji

Tu odsłania się druga wielka oś myśli Fine, mianowicie radykalna krytyka kompetencji jako rzekomo czysto merytokratycznej kategorii. W praktyce społecznej kompetencja nie jest bowiem po prostu neutralnym odczytem indywidualnych zdolności, lecz skomplikowaną matrycą dystrybucyjną, statusową i instytucjonalną. Społeczeństwo nie tyle biernie rozpoznaje nasze talenty, ile aktywnie je konstruuje, wpisując w sztywne hierarchie uznania i filtrując przez pryzmat grupowego przywileju. Fine opiera się tu na potężnej tradycji badań socjologicznych, które bezlitośnie obnażają pewien mechanizm: jeśli jakiejś grupie przyzna się wyższe zasoby, otoczenie natychmiast dopisze do tej przewagi heroiczną opowieść o wybitnych cechach przywódczych. Innymi słowy, status wytwarza halucynację kompetencji, a dzieje się tak dlatego, że społeczna hierarchia pełni funkcję wygodnego poznawczego skrótu. Skoro ktoś ma więcej, łatwiej nam uwierzyć, że na to zapracował, a sama dystrybucja dóbr zaczyna do złudzenia przypominać sprawiedliwość.

W tym właśnie sensie patriarchat w ujęciu Fine nie jest wyłącznie moralnym oskarżeniem ani publicystyczną metaforą obyczajową. To raczej precyzyjna nazwa systemu dystrybucji statusu, pracy i wynagrodzeń, który potrafi z niezwykłą skutecznością podawać własne skutki jako przyczyny. Mężczyźni dominują na wysokopłatnych stanowiskach, toteż wydają się nam z definicji bardziej kompetentni, a ich dominacja jawi się jako chłodno racjonalna. Kobiety z kolei są nadreprezentowane w zawodach opiekuńczych, więc te konkretne prace zaczynają uchodzić za mniej specjalistyczne, a gdy płaci się za nie ułamek tego, co w innych sektorach, powstaje natychmiast nowy dowód, że po prostu nie są warte więcej. Mamy tu do czynienia z perfekcyjnie zamkniętym obiegiem symbolicznej dewaluacji, w którym z metalu interesu grupowego produkuje się złoto rzekomej natury. Fine ma absolutną rację, gdy odczytuje tę logikę nie jako wypadek przy pracy, lecz jako sam rdzeń nowoczesnej ekonomii politycznej płci.

Na tym tle szczególnie ostra staje się jej polemika z dogmatycznym myśleniem rynkowym. Neoklasyczny opis świata pracy, czyli teoria zakładająca pełną racjonalność aktorów gospodarczych, lubi przedstawiać płace jako obiektywny rezultat gry podaży, popytu i kapitału ludzkiego. Zgodnie z tą wiarą, jeśli wynagrodzenia są wysokie, to wyłącznie dlatego, że dane kompetencje są rzadkie, a jeśli niskie – rynek po prostu sprawiedliwie oszacował ich znikomą produktywność. Fine brutalnie rozrywa tę kołdrę pozorów, proponując w zamian myślenie relacyjne, czyli perspektywę badającą zjawiska przez pryzmat układów sił. W tej optyce awanse, gigantyczne bonusy i prestiż nie są prostymi odczytami wartości krańcowej produktu, lecz wynikiem złożonych negocjacji, domknięcia społecznego i instytucjonalnej zdolności do przerzucania ryzyka na słabszych. W zwięzłej formule można by powiedzieć tak: rynek nie tyle

mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy, po czym z rozbrajającą bezczelnością udaje, że to wcale nie on patrzył.

Różnica między potężnym sektorem finansowym a niedofinansowanym sektorem opieki nie polega zatem wyłącznie na odmiennej strukturze rynkowego popytu. Polega ona przede wszystkim na tym, że pierwsza sfera posiada ogromną moc symbolicznego samouwznioślenia oraz zdolność politycznego przechwytywania kapitału. Druga natomiast bywa systematycznie opisywana jako domena wrodzonego powołania, czułości i „naturalnej" kobiecej dyspozycji, a więc jako coś, za co nie trzeba płacić tak, jak płaci się za twarde umiejętności. Dlatego krytyka proponowana przez Fine wykracza daleko poza klasyczny feminizm reprezentacji, który zadowala się liczeniem parytetów w zarządach. Autorka nie pyta już tylko o to, ile kobiet ostatecznie usiądzie przy stole decyzyjnym, lecz docieka, kto ten stół zbudował, kto arbitralnie ustala menu, kto zmywa po kolacji i dlaczego rachunek za całą tę architekturę władzy wystawiono opiekunce.

Biznesowe DEI: fasadowa strategia inkluzji

Współczesne dane międzynarodowe z całą mocą obnażają wagę tego rozpoznania. Międzynarodowa Organizacja Pracy wyliczyła, że w 2023 roku 748 milionów osób w wieku produkcyjnym pozostawało poza rynkiem zatrudnienia przez obowiązki opiekuńcze. W tej grupie znalazło się 708 milionów kobiet i zaledwie 40 milionów mężczyzn. To nie jest statystyczny przypis, lecz opis osiowej deformacji współczesnej gospodarki. Pokazuje on dobitnie, że opieka nie stanowi prywatnego dodatku do „właściwego" życia ekonomicznego. Jest raczej wielkim, ukrytym silnikiem całego ładu produkcyjnego.

Kiedy gospodarka opiera się na założeniu, że ktoś niewidzialny zapewni codzienną reprodukcję życia, nierówność płci przestaje być skutkiem ubocznym rynku. Staje się jego twardym warunkiem operacyjnym. Zbieżnie z tym Bank Światowy podkreśla, że wsparcie w opiece nad dziećmi radykalnie zwiększa udział kobiet w rynku pracy. Tymczasem mniej niż połowa państw zapewnia rodzicom jakąkolwiek formę ulg. Z metalu interesu grupowego produkuje się tu złoto rzekomej natury. To nie „preferencje" kobiet tworzą tę przepaść, lecz brak infrastruktury społecznej, który następnie udaje prywatny wybór.

Praca opiekuńcza: fundament gospodarczego wzrostu

Fine staje się szczególnie przekonująca, gdy rozbija mit narracji o „pracy i rodzinie" jako neutralnym opisie konfliktu ról. Ten frazes, powtarzany przez management, ma pozór empatii, a w

rzeczywistości działa jako mechanizm obronny systemu. Pozwala on przedstawiać toksyczną architekturę pracy tak, jakby stanowiła naturalne środowisko dla „trudnych wyborów życiowych". Problem nie polega wszak na tym, że kobiety bardziej kochają dzieci, a mężczyźni klientów.

Miejsce pracy zostało historycznie odlane w matrycy „idealnego pracownika". Mówimy tu o podmiocie permanentnie dyspozycyjnym, cieleśnie bezresztkowym i wolnym od zobowiązań opiekuńczych. To tryb w maszynie gotowy do nadgodzin i pracy emocjonalnie wypłukanej z prywatnych roszczeń. Fine słusznie zauważa, że ten wzorzec wcale nie jest neutralny płciowo. Wyrasta on z epoki industrialnej i modelu męskiego żywiciela rodziny, po czym zostaje przebrany w kostium bezstronnej profesjonalności. Kto nie potrafi ucieleśnić tego ideału, wygląda na mniej zaangażowanego. Tak właśnie struktura zaczyna przemawiać głosem charakteru.

Co najcenniejsze, badaczka nie czyni z mężczyzn jednowymiarowych beneficjentów tego ładu. Z pasją ukazuje również ich własne uwięzienie w tym systemowym labiryncie. To najmocniejszy fragment jej argumentacji, uniemożliwia bowiem tani kontratak, wedle którego krytyka patriarchatu to wyłącznie potępienie męskości. Przeciwnie, Fine udowadnia, że porządek „idealnego pracownika" jest równie niszczący dla ogromnej liczby ojców. Uderza on we wszystkich mężczyzn, którzy pozostają niechętni kultowi korporacyjnej samokonsumpcji.

Dane OECD bezlitośnie weryfikują nasze wyobrażenia o postępie. Organizacja podkreśla, że urlopy dla ojców pozytywnie wpływają na zatrudnienie matek oraz zaangażowanie mężczyzn w pracę domową. Według raportu z 2025 roku, w kwietniu 2024 roku 35 z 38 państw OECD oferowało płatny urlop ojcowski, choć przeciętnie pozostawał on krótki. Zarazem ojcowie nadal drastycznie rzadziej niż matki korzystają z tych rozwiązań, mimo zachęt polityki publicznej. To nie jest argument przeciwko Fine. To dowód na to, że bez przebudowy norm organizacyjnych nawet formalne prawa będą częściowo bezsilne. Prawo może otworzyć drzwi, ale kultura pracy nadal stoi przy framudze i pyta z ironicznym uśmiechem, czy naprawdę musisz iść do dziecka.

Paradoks równości: pułapka sztywnych podziałów

Dlatego Fine ma absolutną rację, gdy odrzuca naiwny indywidualizm, wedle którego wystarczyłoby po prostu „wzmocnić kobiety", ucząc je twardych negocjacji, dodając im śmiałości i wysyłając na kolejne warsztaty przywództwa. To pierwszy filar biznesowego DEI, trafnie nazwany strategią naprawiania kobiet, który w popkulturze przybiera postać poradnikowego etosu w rodzaju Lean In, naiwnie sugerującego, że brak awansu wynika ze zbyt rzadkiego sięgania po władzę. Fine bezlitośnie odwraca to rozumowanie, obnażając fałszywą dychotomię między brakiem pewności siebie a sukcesem, ponieważ badania empiryczne nad podwójnymi standardami od dawna

pokazują, że identyczne zachowania negocjacyjne bywają u kobiet oceniane znacznie surowiej. Sama autorka, wspierana przez wnikliwych komentatorów, podkreśla z całą mocą, że to wadliwa architektura miejsc pracy wymaga pilnej naprawy, a nie rzekome psychologiczne deficyty pracownic. Financial Times streścił ten punkt niezwykle dosadnie, zauważając, że popularna strategia „Fix the Women" po prostu nie przyniosła rezultatów, lekceważąc wszak fundamentalną możliwość, iż problemem jest sama matryca organizacyjna.

Drugi filar korporacyjnego DEI jest jeszcze subtelniejszy, a przez to nieporównywalnie bardziej niebezpieczny dla systemowej równości, opierając się na strategii dowartościowywania kobiecości, która na pierwszy rzut oka brzmi jak miły komplement o wnoszeniu empatii i miękkiej siły. Problem polega jednak na tym, że ten rzekomy komplement jest głęboko i ekonomicznie skażony, bowiem z metalu interesu grupowego produkuje się złoto rzekomej natury, co pozwala łatwo obciążyć kobiety niewidzialną robotą emocjonalną. Za tę specyficzną pracę organizacyjną rzadko przyznaje się realną władzę, wysokie premie czy dostęp do kluczowych klientów, wszak rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy. Mężczyzna ma zatem dynamicznie zdobywać rynki i zamykać transakcje, podczas gdy kobieta ma kleić pękające relacje w zespole oraz cierpliwie poprawiać klimat trudnych spotkań. W rezultacie ten pochwalny stereotyp działa w mechanizmie korporacyjnym dokładnie tak samo jak stereotyp pogardliwy, utrwalając sztywny podział na role ekspansywne i podtrzymujące, co pozwala firmie udawać, że ceni kobiety, przydzielając im w praktyce prace domowe korporacji.

Trzeci filar DEI, który autorka rozbiera na czynniki pierwsze, to naiwna wiara w zbawczą skuteczność szkoleń i polityk formalnych, co współczesna recepcja naukowa bezlitośnie weryfikuje, obnażając iluzję szybkich, korporacyjnych rozwiązań. American Academy of Arts and Sciences przypomina w swoim eseju, że już od połowy ubiegłego wieku badania wskazywały na mocno ograniczoną skuteczność szkoleń antyuprzedzeniowych, a późniejsze eksperymenty laboratoryjne nie dały podstaw do entuzjazmu wobec klasycznej formuły anti-bias training. Innymi słowy, wielka część branży DEI funkcjonowała przez lata jak potężny przemysł obrzędów oczyszczających, który systematycznie mylił pustą deklarację z głęboką transformacją, powierzchowną świadomość z praktyką, a biurokratyczne compliance z instytucjonalną sprawiedliwością. Fine wcale nie twierdzi, że szkolenie niczego i nigdy nie da, lecz mówi coś znacznie bardziej wyrafinowanego: edukowanie ludzi o definicjach uprzedzenia może co najwyżej dodać nowy słownik do starej, systemowej przemocy. Stanie się tak niechybnie, jeśli cała architektura zachęt, awansów, godzin pracy i sankcji pozostanie nietknięta, toteż to ostre stanowisko coraz trudniej zbyć zwykłym wzruszeniem ramion.

Idealny pracownik: mit wykluczający opiekunów

Właśnie tutaj Fine okazuje się nie tylko wnikliwą krytyczką systemowego seksizmu, ale przede wszystkim surową analityczką kapitalizmu organizacyjnego, której cel wykracza daleko poza powierzchowne postulaty zwiększenia reprezentacji kobiet w elitach. Owszem, liczy się to, kto zasiada w zarządach i komitetach inwestycyjnych, jednak znacznie bardziej palące pozostaje pytanie, czy sama wewnętrzna architektura pracy, ryzyka i wynagrodzeń nie została zaprojektowana w sposób strukturalnie faworyzujący tych, którzy mogą bez reszty oddać życie pracy najemnej, ponieważ ktoś inny wykonuje za nich darmową pracę reprodukcyjną. W tym sensie Fine zbliża się do najlepszych intuicji feministycznej ekonomii politycznej, dla której praca opiekuńcza nie jest miękkim peryferium gospodarki, ale jej ukrytym warunkiem możliwości. To samo rozpoznanie odnaleźć można w nowszych publikacjach Fundacji Dobre Państwo, gdzie marginalizacja określonych tożsamości bywa ujmowana jako systemowe marnotrawstwo kapitału ludzkiego, a rodzina redukowana jest do „jednostki zakupowej", która outsourcuje relacje opiekuńcze w imię produktywności. W tekstach fundacyjnych o ekonomii inkluzji i komodyfikacji życia przewija się myśl bliska tezom Fine: to, co rynek przedstawia jako neutralne zarządzanie efektywnością, bywa w istocie subtelnym mechanizmem przerzucania kosztów reprodukcji społecznej na jednostki i gospodarstwa domowe.

To intelektualne zbliżenie nie powinno jednak zacierać unikalnej odrębności projektu badawczego Fine, której szczególna siła polega na tym, że z niezwykłą precyzją łączy krytykę ekonomiczną, socjologię statusu, filozofię umysłu społecznego, antropologię ról oraz twardą analizę organizacji. Dla ekonomisty jej tekst stanowi oskarżenie pod adresem zbyt gładkiej teorii płac i produktywności, a dla prawnika – przypomnienie, że formalna równość bez głębokiej przebudowy praktyk instytucjonalnych produkuje jedynie sterylny legalizm bez sprawiedliwości. Z kolei dla kulturoznawcy lektura ta staje się lekcją o tym, jak głęboko symbole i estetyki tożsamości potrafią wgryźć się w dystrybucję zasobów, podczas gdy dla antropologa to dowód, że płeć jako zasada porządkowania pracy nie jest przejrzystym skutkiem biologii, lecz kulturowym rozwiązaniem problemu koordynacji, które nabrało cech naturalności przez wieki reprodukcji. A dla biznesmena, który myśli dalej niż do końca kwartału, diagnozy Fine brzmią jak dzwon alarmowy ostrzegający, że organizacje oparte na kulcie przepracowania, statusowej homofilii i fałszywej merytokracji nie tylko reprodukują niesprawiedliwość, ale niszczą własną zdolność poznawczą. Status wytwarza halucynację kompetencji, dlatego firma, która myli dominację z rzeczywistą sprawnością, wcześniej czy później podejmie katastrofalne decyzje na podstawie własnych złudzeń.

Stąd tak duże znaczenie ma u Fine pojęcie granic, rozumianych nie geograficznie, lecz ściśle instytucjonalnie i symbolicznie, ponieważ we współczesnych organizacjach rzadko przybierają one

formę bezpośrednich zakazów wejścia, działając raczej jak niewidzialne pole siłowe. To kryterium „dopasowania kulturowego", dzięki któremu kandydaci podobni do dominującej grupy wydają się instynktownie bardziej rokujący, oraz habitus, czyli zbiór nieuświadomionych dyspozycji, który sprawia, że jedni poruszają się po korporacji z lekkością dobrze zatańczonego walca, a inni stale brzmią jak fałszywa nuta. To nieformalne sieci mentorskie rozdzielające najbardziej wartościowe szanse pomiędzy swoich, ostrzejsze sankcje za identyczne błędy popełniane przez osoby o niższym statusie, a wreszcie molestowanie, które Fine interpretuje nie jako nadmiar pożądania, lecz jako brutalną technikę dyscyplinowania przestrzeni zawodowej i przypominania „niewłaściwym" osobom, że znajdują się na terenie strzeżonym. Taka analiza może oburzać tych, którzy wolą psychologizować przemoc, ale jest bliższa temu, co pokazują badania organizacyjne: nadużycia kwitną tam, gdzie asymetria władzy jest wysoka, a kultura rozliczalności niska. Fine ma odwagę nazwać to po imieniu, udowadniając, że rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy, czyniąc z niej teatr obrony terytorium.

W tym kontekście nie wolno lekceważyć jej słynnej tezy o historycznej maskulinizacji całych zawodów, dla której branża technologiczna stanowi przykład niemal szkolny. Kiedy programowanie miało niski status, bywało powszechnie przedstawiane jako zajęcie wprost stworzone dla kobiet, jednak gdy prestiż tej dziedziny i wynagrodzenia gwałtownie poszybowały w górę, zawód ten został kulturowo przepakowany w figurę męskiego „geniusza", aspołecznego „nerda", ascetycznie oddanego kodowi. Financial Times, przypominając ten argument Fine, przywołał historię programistki Elsie Shutt, zmuszonej w 1957 roku do odejścia z pracy po zajściu w ciążę, co doskonale obrazuje, jak szybko środowiska technologiczne zdołały połączyć nowo zdobyty prestiż z wykluczeniem. Ta historia ma znaczenie większe niż anegdota, ponieważ pokazuje czarno na białym, że „męskość" zawodu bywa skutkiem jego awansu statusowego, a nie przyczyną – kiedy rośnie stawka, rośnie też gotowość dominującej grupy do instytucjonalnej obrony dostępu. Z metalu interesu grupowego produkuje się złoto rzekomej natury, co dobitnie udowadnia, że to nie biologia rezerwuje prestiżowe sektory dla mężczyzn, wszak natura nie prowadzi działów HR.

Recepcja tez Fine we współczesnym paradygmacie naukowym jest zresztą znamienna, ponieważ jej ujęcie nie pozostaje na marginesie jako publicystyczna ekstrawagancja. W recenzjach i omówieniach z 2025 roku powraca ocena, że „Patriarchy Inc." jest fundamentalnie ważnym głosem, który uderza w pustkę biznesowego DEI – czyli programów zarządzania różnorodnością sprowadzonych do wizerunkowych deklaracji – oraz w banalne biologiczne wyjaśnienia nierówności. Financial Times nazwał książkę wprost lekturą obowiązkową, a recenzja w Crooked Timber podkreślała, że Fine oferuje ugruntowane empirycznie sugestie dla organizacji rzeczywiście chcących równości, a nie jej fasady, co oczywiście nie oznacza powszechnego konsensusu. Krytycy przywiązani do ewolucjonistycznych modeli zachowania nadal oskarżają Fine o asymetryczną

selekcję argumentów, ale właśnie ten spór ujawnia jej rzeczywistą siłę: ona nie prowokuje dlatego, że przesadza, lecz dlatego, że odbiera komfort dwóm obozom naraz. Konserwatystom odbiera naturę jako alibi dla status quo, udowadniając, że kto tę przepaść zasypuje jedną deską podpisaną słowem „natura", ten nie wyjaśnia rzeczywistości, lecz ją ideologicznie lakieruje, z kolei korporacjom odbiera inkluzywność jako marketing, co dla wielu środowisk stanowi podwójną herezję.

Tutaj właśnie należy postawić tezę najmocniejszą i zarazem najbardziej niewygodną: to nie kobiety są problemem do rozwiązania przez rynek pracy, lecz sam model pracy, który zdołał ubrać swoją historycznie męską i statusowo stronniczą konstrukcję w język neutralności, efektywności i profesjonalizmu. To nie płeć wyjaśnia nierówność, lecz nierówność produkuje opowieści o płci, a słabsza pozycja kobiet w wielu segmentach gospodarki nie wynika z braku kompetencji, ale z architektury statusu, która arbitralnie decyduje, co uznać za kompetencję, a co za pomocniczą, słabo płatną dyspozycję. To nie rodzina zderza się z rynkiem niczym dwie odrębne sfery, ponieważ rynek od początku był zbudowany tak, by ktoś poza jego oficjalną rachunkowością brał na siebie koszt opieki. To nie DEI poniosło porażkę dlatego, że idea równości jest zbyt ambitna, lecz dlatego, że oddało się w służbę językowi zysku i uznało, iż sprawiedliwość musi najpierw zdać egzamin z rentowności. Fine trafia zatem w samo serce współczesnej ideologii zarządzania, uderzając w przekonanie, że to, co służy akcjonariuszowi, ostatecznie służy też człowiekowi – otóż nie służy, a choć czasem bywa zbieżne z jego interesem, znacznie częściej po prostu na nim żeruje.

Jeżeli z całej tej debaty miałby pozostać tylko jeden wniosek, powinien brzmieć następująco: równość płci nie polega na eleganckim wpuszczeniu większej liczby kobiet do tego samego labiryntu, który zbudowano pod miarę innych ciał, innych biografii i innych sieci wsparcia. Równość wymaga przebudowy samego labiryntu, a więc zmiany tego, jak definiujemy kompetencję, jak wyceniamy pracę, jak organizujemy czas, jak dzielimy opiekę, jak rozumiemy ojcostwo, jak rozbrajamy statusowe mity i jak odróżniamy reprezentację od sprawiedliwości. To nie jest argument przeciwko Fine. To dowód na to, że bez przebudowy norm organizacyjnych nawet formalne prawa będą częściowo bezsilne, dlatego autorka nie proponuje tu miękkiej kosmetyki, lecz racjonalną rewolucję instytucjonalną. Taka racjonalna rewolucja jest dla epoki centrystycznej szczególnie obraźliwa, ponieważ brutalnie odbiera jej najcenniejszy luksus: możliwość nazywania problemu „złożonym", po to tylko, by ostatecznie niczego nie zmieniać.

Korporacyjny feminizm: krytyka elitarnych przywilejów

Aby myśl Cordelii Fine mogła zostać obroniona w całej jej ostrości, musimy wejść głębiej w dwa pola, na których zazwyczaj usiłuje się ją rozbroić. Pierwszym z nich jest biologia, drugim zaś tak zwany paradoks równości płci. To właśnie na tych terytoriach rozstrzyga się fundamentalny spór o to, czy nierówność ma zostać uznana za historyczny produkt instytucji, czy raczej za uprzejmy komunikat natury, z którym nowoczesne społeczeństwa powinny się pogodnie pojednać. Fine absolutnie nie zgadza się na taką kapitulację poznawczą, przy czym jej argumentacja nie jest wcale antybiologiczna, lecz po prostu antyredukcjonistyczna. Autorka z pasją broni tezy, że współczesne role zawodowe, hierarchie prestiżu i dystrybucja zasobów są zjawiskami zbyt złożonymi i zbyt głęboko zapośredniczonymi przez kulturę, aby można je było wiarygodnie wyjaśnić prostym odwołaniem do prenatalnych androgenów. Szczególnie bezlitośnie rozprawia się z rzekomą odwieczną opozycją między „ludźmi" a „rzeczami", która stanowi dziś jeden z najbardziej uwodzicielskich banałów psychologii popularnej. Kobiety rzekomo lubią ludzi i relacje, podczas gdy mężczyźni preferują rzeczy i systemy. Brzmi to jak eleganckie uogólnienie, dopóki nie zapytamy, kto właściwie ustalił, że szycie skomplikowanej sukni, opieka nad wcześniakiem w inkubatorze czy prowadzenie zaawansowanej dokumentacji medycznej nie są „pracą z rzeczami". W takich momentach cała czystość tego rozróżnienia okazuje się zręczną operacją ideologiczną, w której kategoria „rzeczy" zostaje wstępnie skolonizowana przez męski prestiż.

Fine demaskuje w ten sposób jeden z najczęstszych i najbardziej szkodliwych chwytów współczesnego pseudorealizmu. Mechanizm ten działa jak precyzyjnie zaprogramowana matryca: najpierw kultura przypisuje określonym czynnościom wysoki lub niski status społeczny. Następnie część z tych uprzywilejowanych działań chrzci mianem twardych, obiektywnych i „rzeczowych", inne zaś, te gorzej opłacane, opatruje etykietą miękkich, opiekuńczych i „ludzkich". W trzecim kroku system stwierdza z namaszczeniem, że mężczyźni z natury wybierają to pierwsze, a kobiety to drugie, zamykając tym samym błędne koło argumentacji. Tym sposobem społeczne wartościowanie zostaje wstecznie przepisane na język biologii, co z rzetelną nauką nie ma absolutnie nic wspólnego. Z metalu interesu grupowego produkuje się złoto rzekomej natury. Status wytwarza halucynację kompetencji, a my dajemy się złapać w tę pułapkę, wierząc, że obserwujemy obiektywne prawa ewolucji. Fine słusznie się temu sprzeciwia, a jej stanowisko doskonale współgra z rosnącą ostrożnością metodologiczną w nowszych badaniach nad różnicami płci. Naukowcy coraz częściej podkreślają bowiem plastyczność ludzkich zachowań, ich ogromną zależność od kontekstu oraz niestabilność wielkich uogólnień międzykulturowych. Sama autorka konsekwentnie przedstawia swoją pracę jako odpowiedź na mity otaczające równość płci, a nie jako naiwne zaprzeczenie biologicznej cielesności człowieka.

W tym świetle szczególnie istotna staje się sprawa dziewczynek z wrodzonym przerostem nadnerczy, czyli tak zwanym zespołem CAH, tak chętnie przywoływana przez zwolenników hormonalnego determinizmu. Przypadki te mają służyć jako koronny dowód na to, że ekspozycja na androgeny w życiu płodowym automatycznie i bezbłędnie przekłada się na późniejsze „męskie" zainteresowania. Fine bynajmniej nie neguje, że w literaturze medycznej występują w tym obszarze pewne korelacje. Pokazuje natomiast z analitycznym chłodem, że interpretowanie ich jako prostej, balistycznej trajektorii od hormonu do wyboru zawodu jest metodologicznie nieuczciwe. Dziewczynki z CAH nie żyją wszak w społecznej próżni, a ich doświadczenie cielesne, medyczne i tożsamościowe bywa radykalnie odmienne od doświadczenia większości rówieśniczek. Otoczenie od samego początku reaguje na nie inaczej, a ich relacja do kulturowych sygnałów kobiecości kształtuje się w cieniu medycznego nadzoru i ciągłej niepewności. Co więcej, same narzędzia badawcze używane do pomiaru owego słynnego „zainteresowania rzeczami" bywają uprzednio przesycone kulturowymi założeniami badaczy. Jeśli do prac „rzeczowych" zaliczamy mechanika i stolarza, ale z niewiadomych przyczyn wykluczamy krawcową, jubilera czy technicznie wyspecjalizowaną pielęgniarkę, to nie odkrywamy biologii, lecz jedynie ją inscenizujemy. To dlatego perspektywa Fine jest tak cenna: nie twierdzi ona, że biologia nie działa, lecz że nie wolno jej przypisywać znaczenia bez przejścia przez gęsty filtr interpretacji społecznej.

Ten sam intelektualny rygor i bezkompromisowość widać w jej błyskotliwym demontażu tak zwanego paradoksu równości płci. Paradoks ów, uwielbiany przez media i popularyzatorów psychologii ewolucyjnej, głosi, że w bogatszych i bardziej egalitarnych państwach różnice w wyborach zawodowych kobiet i mężczyzn potrafią być większe niż w krajach tradycyjnych. Wniosek, podsuwany z nieskrywaną satysfakcją, brzmi: kiedy przestaje działać przymus ekonomiczny, natura wreszcie mówi własnym, nieskrępowanym głosem. Fine odpowiada na to, że powyższe rozumowanie cierpi na kilka fundamentalnych wad, z których każda dyskwalifikuje je jako poważną teorię. Po pierwsze, zakłada ono naiwnie, że zamożne społeczeństwa zachodnie są przezroczystym środowiskiem, w którym kultura działa słabiej, podczas gdy w rzeczywistości działa ona znacznie silniej i subtelniej. Po drugie, całkowicie ignoruje fakt, że współczesne społeczeństwa postindustrialne dostarczyły nam bezprecedensowo intensywnych kanałów płciowego znakowania aspiracji poprzez agresywny marketing i segmentację rynku. Po trzecie wreszcie, nie zauważa, że w zamożnych gospodarkach istnieją niezwykle trwałe formy segregacji, takie jak różowe getto usługowe czy męskie sektory budowane wokół kultu dyspozycyjności. Paradoks nie pokazuje zatem powrotu do natury, lecz raczej przerażającą dojrzałość kultury, która potrafi tak sprawnie splatać wolność z socjalizacją, że wytworzony wzór wygląda jak spontaniczna preferencja.

Idąc za ciosem, Fine trafnie podważa również naukową mistykę populacji WEIRD, czyli zachodnich, wykształconych, uprzemysłowionych, bogatych i demokratycznych społeczeństw. Oto

bowiem stajemy przed jednym z najczęstszych błędów nowoczesnej nauki społecznej, która bierze szczególny wycinek ludzkości, historycznie rzadki i instytucjonalnie osobliwy, a następnie traktuje go jak uniwersalne lustro gatunkowej natury. Tymczasem kraje te, w perspektywie długiego trwania naszej historii, nie są żadną normą, lecz raczej fascynującym ekscesem. Ich porządek rodzinny, edukacyjny i konsumpcyjny jest absolutnie wyjątkowy, a rzekomo „wolne wybory" obywateli są skrajnie ukształtowane przez późnokapitalistyczne formy rynku i technologii. Rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy, nadając określonym wyborom pozór biologicznej konieczności. Kto patrzy na wyniki tych społeczeństw i z ulgą mówi „natura", ten w rzeczywistości patrzy na potężną, rozbudowaną infrastrukturę kulturową, ale celowo odwraca wzrok od jej przewodów, kabli i programów sterujących. Co znamienne, Fine nie proponuje nam w zamian sentymentalnej opowieści o całkowitej płynności i nieograniczonej wolności człowieka. Proponuje coś znacznie trudniejszego, a przez to bardziej naukowego: badanie tego, jak nasze potencjalności biologiczne są chwytane, kalibrowane i wzmacniane przez społeczne instytucje. W tym sensie jej stanowisko jest o niebo bliższe dojrzałej nauce o człowieku niż upraszczające, plemienne wojny między zwolennikami „natury" i „kultury".

Status społeczny: halucynacja zawodowych kompetencji

Szczególną moc tej analitycznej perspektywy widać niezwykle wyraźnie w bezlitosnej dekonstrukcji współczesnej rodziny, która w dominującym dyskursie rynkowym funkcjonuje jako oaza świętej prywatności albo irytujące źródło zakłóceń dla korporacyjnej produktywności. W jednym, wysoce zrytualizowanym rejestrze celebruje się ją pastelowymi sloganami, w drugim zaś traktuje jak uciążliwy problem logistyczny do bezszelestnego zarządzania wyłącznie poza oficjalnymi godzinami pracy. Fine radykalnie odwraca tę fałszywą optykę, udowadniając, że dom nie jest sennym peryferium gospodarki, lecz jej główną maszynownią, gdzie znajduje się kluczowa matryca reprodukcji siły roboczej, opieki i fundamentalnego dobrostanu. Spór o ostateczny kształt rodziny jest więc w istocie sporem o ukrytą konstytucję całego rynku pracy, pytającym bez ogródek o to, kto faktycznie odpowiada za niewidzialną logistykę egzystencji, wychowanie dzieci i pielęgnację chorych. Jeśli system odpowiada na to fundamentalne pytanie cynicznym milczeniem, oznacza to, że odpowiedź wpisano już dawno w biografie kobiet, co brutalnie potwierdzają dane ILO z 2023 roku, według których aż 708 milionów kobiet pozostawało poza rynkiem pracy z powodu opieki, wobec zaledwie 40 milionów mężczyzn. To absolutnie nie jest kwestia swobodnego wyboru stylu życia, lecz globalna architektura przymusowej asymetrii czasu, dochodu i osobistej autonomii, która podtrzymuje iluzję darmowej reprodukcji społecznej.

Dlatego właśnie Fine tak stanowczo i bezkompromisowo broni idei racjonalnego tygodnia pracy, widząc w nim nie luksusową zachciankę wielkomiejskiej klasy średniej, lecz niezbędne narzędzie głębokiej przebudowy podstawowego algorytmu współczesnej gospodarki. Skoro zdecydowana większość ludzi przez znaczną część swojego życia będzie miała nieuniknione obowiązki opiekuńcze, to porządek pracy zbudowany na fantazji całkowitej dyspozycyjności jest po prostu systemowo irracjonalny. Jest on irracjonalny ekonomicznie, bo bezmyślnie marnuje kapitał ludzki, społecznie, bo trwale destabilizuje relacje rodzinne, oraz moralnie, gdyż przekształca naturalną ludzką zależność w prywatną karę za biologiczne współistnienie. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wskazuje, że płatne urlopy dla ojców realnie poprawiają dobrostan rodzin, niemniej z twardych danych wynika również, że dostępne okresy są dramatycznie krótkie, a korzystanie z nich bywa skutecznie blokowane przez opresyjne normy kulturowe. To nie jest argument przeciwko Fine.

W tym krytycznym miejscu niezwykle owocne okazuje się zestawienie myśli Fine z ewolucją współczesnych debat o ojcostwie, w których model mężczyzny jako wyłącznego żywiciela rodziny okazuje się tworem historycznie młodym i niezwykle kosztownym psychologicznie. Zapomina się przy tym, że brak codziennej współopieki to sztuczny konstrukt nowoczesności industrialnej, a nie ewolucyjne przeznaczenie. To właśnie dlatego głośna książka Fine ma potężny, wywrotowy wymiar emancypacji mężczyzn z pułapki fałszywego heroizmu, gdzie figury „idealnego pracownika” i „jedynego żywiciela” są w istocie dwiema stronami tego samego, rdzewiejącego medalu. Oba te toksyczne wzorce bezlitośnie każą mężczyźnie traktować bliskość, troskliwą opiekę i racjonalne ograniczenie tempa pracy jako coś głęboko podejrzanego, mało ambitnego albo wręcz żałośnie niemęskiego. Jeśli zatem autorka bywa oskarżana przez konserwatywnych krytyków o rzekomą „ideologiczność”, warto odpowiedzieć z chłodnym spokojem, że prawdziwie ideologiczny jest model sprzedający milionom ludzi samotność i emocjonalną amputację jako ostateczną oznakę życiowego sukcesu.

Nie sposób w tym szerokim kontekście pominąć fascynującej transformacji kultury pracy na platformach wiertniczych Shella w Zatoce Meksykańskiej, którą warto traktować jako pełnoprawne laboratorium instytucjonalne, a nie jedynie ozdobną anegdotę. Historycznie to hermetycznie zamknięte środowisko było podręcznikowym teatrem hegemonicznej męskości, gdzie brutalna siła fizyczna, agresywna pewność siebie, pogarda dla słabości i iluzja absolutnej nieomylności tworzyły twardy, nienaruszalny model organizacyjny. Fine precyzyjnie pokazuje, że gdy Shell zaczął systemowo zmieniać matrycę nagród, wzory komunikacji i samą definicję kompetencji, to nie kobiety zostały łaskawie „podciągnięte” do męskiego ideału, lecz sam ten ideał zaczął się na ich oczach rozpadać. Ślepa agresja przestała być premiowana, publiczne przyznanie się do błędu przestało być zawodową kompromitacją, a otwarta współpraca i ostrożność zyskały status

kluczowych, wysoce pożądanych cech profesjonalisty. Przykład ten uderza z ogromną siłą w sam rdzeń ideologii patriarchalnej, udowadniając, że status wytwarza halucynację kompetencji. Wiele potężnych organizacji od lat czciło bowiem nie realną efektywność, lecz wyłącznie pustą pozę.

W bezlitosnym świecie biznesu ten konkretny przypadek ujawnia gigantyczną przepaść między prawdziwą reformą strukturalną a korporacyjnym teatrem różnorodności (DEI), który w swojej fasadowej wersji ogranicza się do gładkich szkoleń i zdjęć z paneli o inkluzji. W wersji, którą Fine uważa za jedyną realną i godną uwagi, trzeba bezwzględnie ruszyć mechanizmy głęboko ukryte w samej architekturze instytucji, radykalnie zmieniając to, co jest faktycznie nagradzane i odczytywane przez system jako w pełni profesjonalne. Wymaga to natychmiastowej przebudowy dystrybucji dostępu do strategicznych klientów, całkowitej zmiany sposobu oceniania ludzkich błędów oraz takiej nowej organizacji czasu, w której opieka nad bliskimi nie jest traktowana jak wstydliwa kara za człowieczeństwo. To właśnie dlatego badaczka jest tak bezlitosna, chłodna i precyzyjna w swojej krytyce współczesnego, korporacyjnego DEI, obnażając krok po kroku jego strukturalną płytkość i hipokryzję. Nie robi tego bynajmniej dlatego, że odrzuca samą ideę równości, lecz wprost przeciwnie, z pasją odrzuca po prostu jej tanią, rynkową falsyfikację, która służy jedynie poprawie wizerunku.

Nowsza, wnikliwa recepcja tej bezkompromisowej krytyki potwierdza, że nie jest ona bynajmniej ekscentryczną przesadą samotnej intelektualistki, co zauważono choćby w głośnej, analitycznej recenzji dla opiniotwórczego portalu Crooked Timber. Podkreślono tam z uznaniem, że Fine oferuje twarde dowody i konkretne rozwiązania dla miejsc pracy pragnących realnej równości, trafnie oceniając znaczną część przemysłu DEI jako „veneer", czyli cienką, błyszczącą warstwę pozoru kryjącą stare mechanizmy wykluczenia. Z kolei brytyjski Financial Times wyraźnie zaakcentował, że badaczka bezbłędnie rozpoznaje nieskuteczność protekcjonalnej strategii „naprawiania kobiet" oraz niebezpieczne przesunięcie dyskursu równościowego ku językowi doraźnych korzyści biznesowych. Nie są to wcale głosy marginalne, lecz wyraźny, rosnący w siłę sygnał, że rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy. Część elitarnej opinii publicznej zaczyna wreszcie ze sporym opóźnieniem rozumieć, że programy równościowe zredukowane wyłącznie do narzędzi optymalizacji produktywności bezpowrotnie tracą zdolność do krytyki systemu, który sam tę nierówność nieustannie wytwarza.

Warto w tym miejscu dodać niezwykle istotny rys polemiczny wobec obrońców status quo, którzy z wyższością powtarzają, że w optyce Fine wszystko jest opresyjną strukturą, przez co rzekomo całkowicie znika osobista odpowiedzialność jednostkowa. To zarzut brzmiący na pierwszy rzut oka poważnie, lecz w rzeczywistości jest on intelektualnie tani, ponieważ autorka twierdzi coś znacznie głębszego: bez rzetelnego zrozumienia ukrytej struktury, owa odpowiedzialność jednostkowa staje

się po prostu okrutną farsą. Jeśli ambitna kobieta nie awansuje przez systemowy brak strategicznych klientów, surowsze kary za identyczne błędy i natychmiastową stygmatyzację elastyczności, to mówienie jej o konieczności treningu asertywności jest subtelną formą korporacyjnego szyderstwa. Podobnie, jeśli młody ojciec rezygnuje z urlopu w obawie przed utratą męskości statusowej w oceniających oczach przełożonych, pouczanie go o urokach „wolnego wyboru" całkowicie mija się z celem i zakrawa na absurd. Taka zindywidualizowana retoryka jest ostatecznie wygodna wyłącznie dla tych decydentów, którzy za wszelką cenę nie chcą reformować swoich własnych, głęboko dysfunkcyjnych instytucji.

Z tej wielowarstwowej, przenikliwej diagnozy wyrasta spójny program o charakterze zarazem społeczno-ekonomicznym, jak i głęboko moralnym, w którym prawdziwa równość nie oznacza wcale szansy na zostanie bezdusznym egzemplarzem męskiego sukcesu korporacyjnego. Oznacza ona raczej systemowe, ostateczne wyzwolenie z płci jako opresyjnego reżimu organizującego nasz dostęp do dobrostanu, rozumianego tutaj nie jako miękkie słowo z poradników, lecz jako twarda, mierzalna kategoria polityczna. To realne, materialne możliwości bycia zdrowym, bezpiecznym i w pełni uczestniczącym w życiu społecznym bez konieczności samodestrukcyjnego rozdwojenia, co czyni postulaty Fine formą najgłębszego realizmu instytucjonalnego. Racjonalny tydzień pracy, konsekwentne odpłciowienie zawodów, demokratyzacja dostępu do kariery, a także odważne opodatkowanie spekulacyjnej finansjery na rzecz budowy trwałej infrastruktury społecznej to absolutne fundamenty tej nowej wizji. Nie są to naiwne, utopijne marzenia oderwane od twardych realiów gospodarki, lecz precyzyjnie zaprojektowana, alternatywna ekonomia instytucjonalna płci.

W tym ostatecznym rozrachunku Fine zasługuje na naszą żarliwą obronę nie dlatego, że mówi rzeczy miłe i uspokajające, lecz właśnie dlatego, że obnaża mechanizmy nieprzyjemnie, wręcz boleśnie prawdziwe. Jej chłodna analiza bezlitośnie pokazuje, że współczesny kapitalizm żywi się dwiema potężnymi iluzjami: pierwszą, która z uporem głosi, że nierówność jest zjawiskiem naturalnym, i drugą, naiwnie wierzącą w naprawę systemu bez naruszania żelaznej logiki akumulacji. Z metalu interesu grupowego produkuje się złoto rzekomej natury, by skutecznie uciszyć wszelki sprzeciw. Następnie proponuje się kolejny panel o inkluzji zamiast realnej zmiany w dystrybucji władzy i czasu. Fine z analitycznym dystansem nie kupuje ani jednej, ani drugiej z tych fałszywych obietnic, co czyni ją myślicielką tak niezwykle ważną, a zarazem niewygodną dla naszych czasów. Jej przełomowa książka nie zadaje banalnego pytania o to, jak dodać trochę więcej kobiet do starego porządku, lecz pyta wprost, dlaczego ten rdzewiejący porządek miałby w ogóle zachować swój nieuzasadniony autorytet.

Architektura pracy: projektowanie inkluzywnego systemu

W centrum tej zawiłej architektury nierówności operuje mechanizm społecznego domknięcia, czyli praktyka polegająca na ścisłej kontroli granic dostępu do zasobów. Zjawisko to zachodzi wtedy, gdy uprzywilejowana grupa wznosi niewidzialne bariery, aby zachować dla siebie prestiż, wpływy i monopol na definiowanie standardów. W tej perspektywie nierówność nie jest anachroniczną resztką dawnych uprzedzeń, lecz niezwykle żywym układem obronnym, który bezwzględnie strzeże dostępu do uznania. Toteż Fine z pasją punktuje naiwny język „otwartych drzwi", udowadniając, że choć wejście bywa formalnie dostępne, całe wnętrze instytucji przypomina najeżony pułapkami labirynt ukrytych sankcji. Oficjalna inkluzja bez demontażu tej matrycy wykluczenia pozostaje wyłącznie liberalnym mirażem, w którym doskonale widać zaproszenie, ale celowo ukrywa się zaporową cenę awansu.

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi tego systemowego domknięcia okazuje się homofilia, czyli skłonność do faworyzowania ludzi ulepionych z tej samej gliny co my. W żargonie organizacyjnym zjawisko to bywa pudrowane i sprzedawane pod szyldem „dopasowania kulturowego", co brzmi niewinnie, a w praktyce działa niczym aksamitna pałka. Kandydat wydaje się obiecujący, bo rzekomo „nadaje na tych samych falach", „ma właściwą energię" i po prostu „dobrze się z nim współpracuje". Choć na pierwszy rzut oka otrzymujemy tu miękką, lecz racjonalną ocenę kompetencji relacyjnych, w rzeczywistości ten mechanizm służy wyłącznie reprodukcji nawyków grupy dominującej.

Człowiek podobny do obecnych liderów wydaje się bardziej kompetentny wcale nie dlatego, że obiektywnie posiada lepszy warsztat, lecz dlatego, że płynnie porusza się w tej samej choreografii symbolicznej. Jego maniery, poczucie humoru, stosunek do ryzyka czy zestaw kulturowych odniesień system odczytuje natychmiast jako jedyne „właściwe". W tym właśnie momencie status wytwarza halucynację kompetencji, a organizacja tragicznie myli wygodę klasyfikacyjną z faktycznym talentem. To jeden z najważniejszych tematów współczesnej socjologii, rozwijany od czasów Bourdieu po Ridgeway, który Fine wpisuje w swoją analizę z niezwykłą siłą. Udowadnia ona, że płeć działa tu jako bezwzględna kategoria statusowa, a bez głębokiej przebudowy tych nieformalnych norm wszelkie oficjalne deklaracje równości pozostaną jedynie pustym gestem.

Ekonomia opieki: ukryty koszt nierówności płci

Właśnie dlatego krytyka merytokracji w ujęciu Fine uderza tak celnie w same fundamenty współczesnego biznesu. Nie chodzi jej bowiem o banalne, populistyczne twierdzenie, że kompetencje w ogóle nie istnieją i wszystko jest dziełem przypadku. Chodzi o znacznie groźniejszy mechanizm, w którym merytokracja w realnych organizacjach staje się jedynie wygodnym, moralnym kostiumem dla dystrybucji przywileju. System dumnie ogłasza, że nagradza wyłącznie najlepszych, ale przecież to on sam wcześniej arbitralnie ustalił, co w ogóle liczy się jako owa „najlepszość". To matryca organizacyjna decyduje, które biografie wyglądają na przywódcze, czyja agresja wydaje się strategiczna, a czyja ostrożność zostaje uznana za lękliwość. Kiedy Fine pisze o zniekształceniach kompetencji ze względu na płeć, uderza dokładnie w ten czuły punkt korporacyjnej dumy. Współczesne miejsca pracy nie tylko różnicują dostęp do twardych wynagrodzeń, ale znacznie wcześniej różnicują samą semantykę zasługi. Dopiero potem przedstawiają ten spreparowany wynik jako obiektywny odczyt wrodzonego talentu.

W tym miejscu odsłania się głęboka, niemal organiczna zgodność Fine z najciekawszymi nurtami współczesnej ekonomii instytucjonalnej oraz feministycznej ekonomii politycznej. Wynagrodzenia rzadko bywają bowiem prostą, matematyczną funkcją krańcowej produktywności pracownika, jak chcieliby tego rynkowi fundamentaliści. Są raczej rezultatem misternie ustrojonego pola sił, gdzie rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy. W jednych sektorach istnieje potężna zdolność do zawłaszczania nadwyżek, podczas gdy w innych dominuje systemowy przymus ich bezwarunkowego oddawania. Z tej perspektywy różnica między zyskownym sektorem finansowym a chronicznie niedofinansowanym sektorem opieki wydaje się wręcz podręcznikowa. W finansach dominujące grupy potrafią opisać własną pozycję jako efekt niezwykłej, elitarnej kompetencji i unikalnego talentu. Tymczasem wysokość ich premii bywa silnie uzależniona od rynkowej koniunktury, brutalnej pozycji negocjacyjnej, przechwytywania klientów czy po prostu siły zgromadzonych sieci kontaktów.

Na drugim biegunie tej samej gospodarki znajduje się opieka, która bezlitośnie obnaża hipokryzję całego systemu wartościowania pracy. Praca wymagająca żelaznej dyscypliny, psychicznej odporności, ogromnej wiedzy praktycznej oraz skrajnego obciążenia fizycznego zostaje tu nagle wpisana w język moralnej dyspozycyjności. Dzieje się tak, jakby część należnego wynagrodzenia wolno było bezkarnie wypłacać w symbolicznej walucie „ciepłych uczuć" i społecznego powołania. Fine rozpoznaje w tym zjawisku z całą ostrością bezwzględny mechanizm patriarchalnej ekonomii, który od stuleci formatuje nasz rynek. Gdy ciężką pracę wykonują głównie kobiety, kultura nader chętnie uznaje ją za mniej specjalistyczną i niewymagającą twardych umiejętności. Gdy jednak te

same zadania przejmują mężczyźni, system natychmiast ubiera je w nobilitujący język rzadkiej ekspertyzy, techniczności i strategicznej odpowiedzialności.

Ta gorzka obserwacja dawno przestała być wyłącznie teoretyczną intuicją snutą w zaciszu akademickich gabinetów. Najnowsze dane globalne dotyczące gospodarki opieki brutalnie potwierdzają architekturę nierówności, którą Fine tak precyzyjnie dekonstruuje. Międzynarodowa Organizacja Pracy podkreśla, że w samym tylko 2023 roku aż 748 milionów osób znajdowało się całkowicie poza rynkiem pracy z powodu obowiązków opiekuńczych. W tej gigantycznej grupie 708 milionów stanowiły kobiety, a zaledwie 40 milionów mężczyźni, co dobitnie ukazuje skalę systemowego pęknięcia. Organizacja wprost wskazuje, że darmowa opieka pozostaje główną barierą wejścia i utrzymania się kobiet na konkurencyjnym rynku, a społeczne normy tylko ten stan pogłębiają. Nie mamy tu zatem do czynienia z jednostkowymi preferencjami, które rzekomo rozsiane są przypadkowo po prywatnych życiorysach. Mamy do czynienia z globalnym porządkiem gospodarczym, który opiera się na masowej asymetrii obowiązków reprodukcyjnych, a następnie ukrywa ją pod językiem wolnego wyboru.

W świetle tych twardych danych jeszcze wyraźniej widać, dlaczego Fine przypuszcza tak ostry atak na korporacyjne programy różnorodności, równości i inkluzji (DEI). Nie robi tego dlatego, że same te wartości są w jej oczach celami błędnymi, naiwnymi lub społecznie niepotrzebnymi. Jej fundamentalny zarzut brzmi inaczej: współczesne DEI całkowicie porzuciło sprawiedliwość jako nadrzędną zasadę, zastępując ją chłodnym rachunkiem ekonomicznych korzyści. Oficjalna narracja biznesowa sprzedaje te rozwiązania możnym interesariuszom wyłącznie przy obietnicy wyższych zysków, lepszych wyników kwartalnych i optymalizacji procesów. Jeżeli jednak równość ma sens tylko wtedy, gdy bezpośrednio podnosi stopę zwrotu z inwestycji, to przestaje być równością, a staje się nową techniką legitymizacji. W takim układzie udział mniejszości czy kobiet zostaje uzasadniony nie ich niezbywalną podmiotowością, lecz czystą użytecznością dla firmy. Człowiek nie ma być równy dlatego, że jest równy, ale dlatego, że jest inwestycją, która wkrótce zacznie się spłacać.

Ten moment, w którym polityka uznania zostaje bezlitośnie skolonizowana przez logikę aktywów, budzi dziś coraz szerszy i głośniejszy sprzeciw. Recepcja diagnozy Fine w 2025 roku dobitnie pokazuje, że jej słowa nie są wcale osamotnioną, radykalną przesadą oderwanej od realiów aktywistki. Dziennikarze „Financial Times" pisali wprost, że dominująca rama ekonomiczna sprowadza cały problem do rzekomego niedowykorzystania kobiecego kapitału ludzkiego, co brzmi wręcz karykaturalnie. Ta sama recenzja trzeźwo podkreślała, że popularna strategia „naprawiania kobiet" poniosła spektakularną klęskę, ignorując fakt, że to same miejsca pracy wymagają głębokiej reformy. Z kolei portal Crooked Timber trafnie zauważył, że wiele współczesnych korporacji używa

DEI jedynie jako cienkiej warstwy pozoru, pod którą kryje się stary porządek. Coraz więcej bystrych komentatorów rozumie, że konsultingowa wersja inkluzji przypomina estetykę postępu, która w ogóle nie narusza twardej infrastruktury władzy.

W ostatecznym rozrachunku Fine okazuje się nie tylko wnikliwą krytyczką seksizmu, ale przede wszystkim demaskatorką zarządzania jako formy ukrytej ideologii. Współczesna organizacja uwielbia przedstawiać się światu jako perfekcyjnie naoliwiona maszyna meritokratyczna, całkowicie wolna od systemowych uprzedzeń. Tymczasem bywa ona raczej układem rytualnym, w którym naga władza przebiera się za efektywność, a historia grupowej przewagi udaje wynik obiektywnej selekcji. Jedni pracownicy otrzymują najbardziej lukratywnych klientów, kluczowe projekty i najsilniejsze wsparcie ze strony wpływowych mentorów, co napędza ich kariery. Inni dostają zadania podtrzymujące, złudną elastyczność albo niewdzięczną rolę emocjonalnego smaru dla całego, rzekomo zgranego zespołu. Potem system uroczyście ogłasza, że na szczyt dotarli po prostu ci najbardziej kompetentni, zamykając usta wszelkim krytykom. Status wytwarza halucynację kompetencji, a my zmuszeni jesteśmy w nią bezrefleksyjnie wierzyć.

To nie jest chłodny opis rzeczywistości, lecz performatywne domknięcie zamkniętego obiegu władzy, w którym wygrani piszą zasady gry. Fine słusznie pokazuje, że bez zrozumienia tego ukrytego mechanizmu żadna statystyka reprezentacji na szczycie nie powie nam prawdy o sprawiedliwości. Potężny bank może przecież mieć imponujący odsetek kobiet w najwyższym kierownictwie, a zarazem utrzymywać drastyczną lukę płacową na niższych szczeblach struktury. Nowoczesna firma może zdobywać branżowe nagrody za elastyczność czasu pracy, a równocześnie bezlitośnie karać korzystanie z niej cichym odcięciem od awansu. To nie są niefortunne wyjątki od reguły, lecz sama logika systemu, którą korporacyjny PR często jedynie pudruje, nie dotykając fundamentów. To nie jest argument przeciwko Fine.

Homofilia: mechanizm zawodowego domknięcia elit

Wizja Cordelii Fine nie ma w sobie nic z nihilistycznej kapitulacji, co warto z całą mocą podkreślić na samym początku. Jej diagnoza nie kończy się na ponurym ogłoszeniu, że wszystko jest opresyjną strukturą, wobec której pozostajemy bezradni. Przeciwnie, autorka proponuje projekt reform o charakterze wybitnie programowym, a zarazem zadziwiająco wręcz realistycznym. Oficjalny opis jej książki mówi o skutecznych, zdroworozsądkowych zmianach, które mają uczynić miejsca pracy i całe społeczeństwo przestrzenią sprawiedliwszą i wolniejszą dla każdego. Trzeba ten ton potraktować z najwyższą powagą, ponieważ Fine nie postuluje romantycznej anarchii ani moralnego oczyszczenia poprzez wzniosłe deklaracje. Proponuje ona głęboką racjonalizację

instytucji, opartą na twardych faktach. Skoro opieka jest powszechnym, nieusuwalnym fundamentem ludzkiego życia, architekturę rynku pracy należy zorganizować wokół tej wiedzy, a nie w kontrze do niej.

Ten postulat racjonalizacji uderza w same podstawy współczesnego zarządzania. Skoro kultury zawodowe w sposób sztuczny przypisują pewnym stanowiskom męski prestiż, należy je bezwzględnie odpłciowić. Oznacza to konieczność chirurgicznego oddzielenia realnych wymogów kompetencyjnych od statusowych rytuałów męskości, które udają profesjonalizm. Skoro standardowe szkolenia antyuprzedzeniowe okazują się niewystarczające, trzeba zmienić twardy rozkład władzy, czasu, sankcji i dostępu do zasobów. Skoro elastyczność bywa dziś pułapką dostępną dla nielicznych, trzeba ją upowszechnić i odczarować, aby przestała nosić znamiona zawodowego stygmatu. Skoro wreszcie sektor finansowy przechwytuje gigantyczne zasoby, a sektor opieki pozostaje chronicznie niedoszacowany, musimy zacząć myśleć o redystrybucji nie w kategoriach charytatywnej litości, lecz jako o niezbędnej korekcie ustrojowej.

W swoich rozważaniach Fine spotyka się z coraz silniejszym nurtem współczesnej refleksji nad gospodarką opieki i polityką publiczną. Bank Światowy otwarcie wskazuje, że dostęp do usług opiekuńczych drastycznie zwiększa uczestnictwo kobiet w rynku pracy. Jednocześnie ta sama instytucja podkreśla, że mniej niż połowa globalnych gospodarek zapewnia rodzicom małych dzieci odpowiednie wsparcie finansowe lub ulgi. Nie jest więc tak, że państwa błądzą we mgle i nie wiedzą, jakie mechanizmy działają. Wiedzą to doskonale. Problem polega na tym, że koszty reprodukcji społecznej są politycznie niedowartościowane, ponieważ system wciąż traktuje je jako prywatną sprawę rodzin, co w praktyce oznacza zrzucenie tego ciężaru na barki kobiet. Fine idzie jednak znacznie dalej niż technokratyczne rekomendacje międzynarodowych instytucji. Pokazuje dobitnie, że bez zmiany samej aksjologii pracy każda reforma infrastrukturalna pozostanie jedynie kulawym półśrodkiem.

Trzeba bowiem rozbroić samą metafizykę idealnego pracownika oraz nierozerwalnie z nią związaną wizję kompetencji, przywództwa i zaangażowania. Bez tego radykalnego kroku polityka opieki będzie tylko estetyczną protezą, doczepioną do organizacji, która w swoim rdzennym kodzie wciąż czci bezgraniczną dyspozycyjność jako najwyższą cnotę wolnego rynku. Warto przy tym dostrzec, że ta myśl ma znaczenie wykraczające daleko poza sam spór o płeć. Fine mówi bowiem coś fundamentalnego o kondycji nowoczesnej demokracji gospodarczej. Twierdzi, że społeczeństwo akceptujące systematyczne zaniżanie wartości opieki, zawyżanie wartości prac statusowych i karanie za naturalną zależność, nie jest po prostu społeczeństwem nierównym. Jest to społeczeństwo poznawczo zniekształcone, które całkowicie nie rozumie własnych warunków

reprodukcji. Oddaje ono pełnię władzy tym, którzy najskuteczniej potrafią własną przewagę opisać jako zjawisko naturalne i w pełni zasłużone.

To już nie jest wyłącznie problem feministyczny, z którym można dyskutować na seminariach. To potężny problem ustrojowy. Porządek, który myli domknięcie grupowe z merytokracją, nieuchronnie zaczyna produkować instytucje całkowicie głuche na realne źródła dobrostanu, produktywności i sprawiedliwości. Status wytwarza halucynację kompetencji. Dlatego właśnie obrona tez Fine nie jest gestem modnym, podyktowanym duchem czasu, ani tym bardziej sentymentalnym. Jest gestem na wskroś racjonalnym. Rozpoznaje ona, że biologia pozbawiona kontekstu instytucjonalnego nie wyjaśnia nam absolutnie niczego o współczesnym rynku pracy. Rodzina nie jest prywatnym, opcjonalnym dodatkiem do gospodarki, ale jednym z jej najpotężniejszych, choć ukrytych fundamentów. Granice zawodowe są brutalnie i politycznie bronione, a nie wyłącznie spontanicznie odtwarzane przez niewidzialną rękę rynku.

Kompetencja w tym ujęciu nie jest neutralnym lustrem wrodzonych zdolności, lecz pojęciem głęboko uwikłanym w status i władzę. Z kolei DEI, czyli korporacyjna strategia zarządzania różnorodnością, bez twardego fundamentu sprawiedliwości staje się jedynie wizerunkowym produktem, a produkty rzadko bywają rewolucyjne. Słynny paradoks równości płci nie odsłania przed nami prawdy o ludzkiej naturze, lecz jedynie poziom wysycenia naszej kultury mechanizmami formatowania umysłów. Prawdziwa reforma nie może zatem polegać na sprawniejszym dopasowaniu kobiet do patologicznego świata pracy. Musi polegać na przebudowie samego świata pracy. Współczesny porządek zatrudnienia nie jest bowiem neutralnym terytorium, na którym spotykają się czyste kompetencje, wolne preferencje i bezstronny mechanizm wyceny. Jest to ustrój społeczny, który przez dziesięciolecia perfekcyjnie nauczył się mówić językiem obiektywizmu wyłącznie po to, by ukryć własne preferencje ustrojowe.

Ten system bezwzględnie preferuje dyspozycyjność nad zależność. Preferuje status nad reprodukcję życia. Promuje te formy pracy, które potrafią opowiedzieć o sobie jako o rzadkich, twardych, strategicznych i godnych wielkich premii, a systematycznie degraduje te, które podtrzymują świat codzienny, cielesny, opiekuńczy i międzypokoleniowy. Fine rozpoznaje tę matrycę z wyjątkową przenikliwością. Robi to nie dlatego, że odwołuje się do jednej, wielkiej i mglistej metafizyki patriarchatu. Robi to, ponieważ precyzyjnie pokazuje, jak patriarchat działa w nowoczesności poprzez rachunkowość, status, organizację czasu, semantykę kompetencji oraz przez język rzekomo rozsądnych reform. Sama prezentacja koncepcji „Patriarchy Inc.” podkreśla, że książka dotyczy nie tyle abstrakcyjnej wojny płci, ile trwałych, materialnych nierówności w tym, kto wykonuje określoną pracę i kto otrzymuje z tego tytułu pieniądze, prestiż oraz możliwość życia na własnych warunkach.

Z tej analitycznej perspektywy pojęcie dobrostanu, które Fine stawia w miejsce zysku jako domyślnego miernika sukcesu, okazuje się pojęciem nie miękkim, lecz absolutnie konstytutywnym. Dobrostan nie oznacza tu psychologicznej mgławicy samozadowolenia czy korporacyjnych owocowych czwartków. Oznacza realną zdolność do prowadzenia życia, w którym praca zarobkowa, opieka, bezpieczeństwo, zdrowie, szacunek i uczestnictwo obywatelskie nie wyniszczają się wzajemnie. To właśnie dlatego projekt Fine jest tak szalenie nieprzyjemny dla współczesnego politycznego centryzmu. Centryzm uwielbia bowiem mówić o równowadze, ale zazwyczaj rozumie przez to wyłącznie estetyczne pojednanie interesów, które w żaden sposób nie narusza istniejących hierarchii. Fine proponuje coś zupełnie innego, uderzając w sam rdzeń problemu. Mówi wprost, że jeśli rynek pracy został zbudowany na systematycznym wypychaniu kosztów opieki do sfery prywatnej, to nie da się osiągnąć równości bez radykalnej korekty tej architektury.

Innymi słowy, nie wystarczy ułatwić kilku wybranym kobietom wejścia do zarządów wielkich spółek, jeżeli ogromna część populacji nadal ponosi nieproporcjonalne koszty reprodukcji codziennego życia. Dane Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) są w tej kwestii bezlitosne. W 2023 roku aż 748 milionów osób pozostawało poza rynkiem pracy z powodu obowiązków opiekuńczych, z czego 708 milionów stanowiły kobiety. Ta gigantyczna liczba jest potężnym aktem oskarżenia wobec gospodarki, która uwielbia perorować o wolności wyboru, ale milczy jak zaklęta, gdy trzeba uczciwie policzyć, kto płaci za możliwość jej codziennego funkcjonowania. W tym jaskrawym świetle teza Fine o konieczności redystrybucji zasobów przestaje być moralistycznym dodatkiem do teorii, a staje się żelazną, logiczną konsekwencją postawionej diagnozy. Jeżeli praca opiekuńcza jest podstawowym warunkiem funkcjonowania społeczeństwa, a zarazem jest chronicznie niedoszacowana, to system wynagrodzeń nie jest po prostu „niedoskonały". Jest on strukturalnie i celowo stronniczy.

Jeżeli zaś sektory wysokiego statusu, szczególnie te finansowe, potrafią przechwytywać ogromne zasoby dzięki własnej pozycji negocjacyjnej, symbolicznej aurze eksperckości oraz politycznej sile, to nie mamy do czynienia z naturalnym odczytem produktywności. Mamy do czynienia z polityczną ekonomią uznania. Rynek nie tyle mierzy wartość pracy, ile przetwarza ją przez soczewkę władzy. Fine ma intelektualną odwagę, by powiedzieć to wprost. Niektóre prace są źle opłacane nie dlatego, że są mało ważne dla przetrwania gatunku, ale dlatego, że wykonują je grupy o niższym statusie społecznym. Inne są z kolei absurdalnie wręcz przesadnie wynagradzane nie dlatego, że ich wartość społeczna jest proporcjonalnie wyższa. Dzieje się tak, ponieważ potężne środowiska zdołały narzucić reszcie świata własny język niezbędności i rzadkości. W takim świecie słowo „rynek" jest często jedynie elegancką, sterylną nazwą dla brutalnej przewagi negocjacyjnej odziedziczonej po historii. A historia, jak powszechnie wiadomo, rzadko bywa aptekarsko sprawiedliwa.

Tutaj właśnie argumentacja Fine staje się szczególnie cenna dla każdego trzeźwo myślącego ekonomisty. Uczy ona bowiem odróżniać dwa fundamentalne porządki. Z jednej strony mamy porządek wartości użytkowej życia społecznego, z drugiej – porządek wartości wymiennej uznawanej przez oficjalne instytucje. Opieka nad dzieckiem, osobą starszą, chorą czy z niepełnosprawnością ma wartość absolutnie fundamentalną dla reprodukcji społecznej. Niemniej, ta fundamentalność nie przekłada się automatycznie na wysoką płacę, ponieważ wycena pracy jest zawsze głęboko osadzona w relacjach władzy, w budżetach publicznych, w zdolności do brutalnej organizacji interesu oraz w kulturowym prestiżu danej aktywności. To dlatego, mimo twardych danych Banku Światowego o kluczowej roli usług opiekuńczych, polityczna gotowość do uznania infrastruktury opieki za filar gospodarki wciąż kuleje. Nie traktuje się jej jako inwestycji, lecz jako socjalny dodatek dla „specjalnych grup".

Prawnik z kolei odczyta u Fine lekcję z zupełnie innej, choć równie ważnej dziedziny. Dowie się, że formalna równość, choć bezsprzecznie konieczna, nie jest wystarczająca. Można zakazać jawnej dyskryminacji ustawą, można wpisać wzniosłe zasady równego traktowania do kodeksów i korporacyjnych polityk. Można nawet stworzyć skomplikowane procedury zgłaszania nadużyć, a mimo to zachować w nienaruszonym stanie system, w którym granice dostępu do awansu są nieustannie reprodukowane. Dzieje się to przez subiektywne kryteria „dopasowania kulturowego", przez nierówną dystrybucję strategicznych szans, przez surowe karanie odstępstwa od normy idealnego pracownika i przez symboliczne sankcje wobec tych, którzy próbują żyć inaczej. Z prawnego punktu widzenia oznacza to, że wiele współczesnych nierówności nie przybiera postaci grubych, łatwych do zaskarżenia w sądzie zakazów. Przybiera raczej postać całego, gęstego ekosystemu miękkich przewag. Ten ekosystem działa w pełni legalnie, ponieważ jest rozsiany po zwyczajach organizacyjnych, metodach oceny, stylach przywództwa i wzorach towarzyskości. Fine przypomina więc prawu jego najtrudniejsze zadanie. Nie wystarczy chronić przed ordynarnym wykluczeniem. Trzeba zrozumieć, w jaki sposób neutralnie brzmiące instytucje produkują trwale nierówne skutki.

Kulturoznawca odnajdzie w tej narracji coś jeszcze subtelniejszego. Odkryje tezę, że płeć w świecie pracy funkcjonuje jako potężny porządek symboliczny, który organizuje naszą wyobraźnię kompetencji. Nie wystarczy więc mówić wyłącznie o ekonomii i prawie. Trzeba mówić także o alchemii kultury, która produkuje wzory wiarygodności. Dlaczego ktoś brzmi jak urodzony lider, a ktoś inny jak osoba zbyt emocjonalna, by powierzyć jej budżet? Dlaczego jedną postać ambicji opisuje się z podziwem jako stanowczość, a inną z niesmakiem jako agresję? Dlaczego pewne zachowania męskie uchodzą za twarde, lecz pożądane, podczas gdy identyczne zachowania kobiece wydają się groźnym naruszeniem porządku? Fine znakomicie uchwytuje ten mechanizm. Pokazuje, że kobiety wchodzące do środowisk silnie rywalizacyjnych wpadają w podwójne lub potrójne

pułapki behawioralne. Aby odnieść sukces, muszą wykazywać cechy nagradzane w danym środowisku, lecz kiedy to robią, bywają surowo karane za naruszenie oczekiwań płciowych. Organizacja chce więc od nich dwóch sprzecznych rzeczy naraz. Mają być skuteczne, lecz nie zbyt twarde. Widoczne, lecz nie zbyt dominujące. Ambitne, lecz nie zbyt głodne władzy. To nie jest wymóg profesjonalny. To jest rytuał dyscyplinowania granicy.

W tym sensie Fine idzie znacznie dalej niż klasyczna, nieco już zużyta krytyka seksizmu. Oferuje nam model, w którym płeć jest jednocześnie mechanizmem koordynacji, statusem społecznym, filtrem interpretacyjnym i bezlitosnym reżimem dystrybucyjnym. Mindshaping, czyli zjawisko polegające na kulturowym formatowaniu ludzkich umysłów poprzez system ról, nagród i społecznych oczekiwań, sprawia, że społeczeństwo dosłownie wgryza się w naszą psychikę. Kiedy autorka pisze o kompetencji, odsłania sposób, w jaki uznanie i wynagrodzenie zostają na stałe związane z grupową pozycją. Kiedy analizuje rodzinę, pokazuje, że prywatność bywa tylko wygodną, ideologiczną zasłoną dla politycznej ekonomii reprodukcji. Kiedy dekonstruuje biologię, nie usuwa bynajmniej ciała z obrazu, lecz odmawia temu ciału funkcji taniego alibi dla wadliwych instytucji. Kiedy krytykuje korporacyjne programy różnorodności, pokazuje, że bez sprawiedliwości stają się one towarem, a towar ma wartość tylko tak długo, jak długo poprawia wynik kwartalny. Wszystkie te wątki tworzą jedną, niezwykle spójną teorię. Teorię o tym, że nierówność płci we współczesnym kapitalizmie jest w istocie systemem masowej produkcji pozoru naturalności.

Dlatego właśnie na końcu trzeba powiedzieć jasno i wyraźnie, że umiarkowane reformy wizerunkowe po prostu nie wystarczą. Jeżeli ktoś chce obronić Fine tylko połowicznie, sprowadzając jej potężny wywód do apelu o większą wrażliwość i nieco lepszą politykę personalną w dziale HR, to tak naprawdę brutalnie neutralizuje jej projekt. Fine nie prosi o więcej uprzejmości wobec kobiet przy ekspresie do kawy. Fine domaga się całkowitej przebudowy warunków, w których organizuje się czas, pracę, opiekę, status i nagrodę. Nie prosi o to, by kapitalizm był milszy i bardziej uśmiechnięty. Pyta twardo, dlaczego tak wiele jego współczesnych instytucji miałoby nadal zachowywać monopol na definiowanie racjonalności, skoro w praktyce opierają się one na marnotrawieniu ludzkiego potencjału, karaniu zależności, niszczeniu relacji oraz chronicznym niedoszacowaniu tego, co faktycznie utrzymuje społeczeństwo przy życiu. To pytanie nie jest w najmniejszym stopniu sentymentalne. Jest bezlitośnie praktyczne.

Warto zauważyć, że podobna intuicja pojawia się także w polskim obiegu intelektualnym, na przykład w publikacjach Fundacji Dobre Państwo. W tekstach o antropologii hierarchii i formach włączania pojawia się kluczowe rozróżnienie między hierarchią włączającą a stygmatyzującą. Pojawia się tam refleksja nad tym, czy asymetria władzy jest powiązana z odpowiedzialnością i realnym mechanizmem troski, czy też stanowi czystą dominację, pozbawioną ścieżek reintegracji i

ochrony słabszych. Choć nie jest to tożsamy język pojęciowy, pokrewieństwo z myślą Fine jest uderzające. W obu przypadkach chodzi o fundamentalne pytanie, czy struktura społeczna potrafi organizować zależność jako formę życia wspólnego, czy też zamienia ją w bezduszne narzędzie eksploatacji i wykluczenia. Problem wartości opieki, rangi oraz form włączania rezonuje tu w sposób intelektualnie zbieżny z diagnozami autorki „Patriarchy Inc.".

Tak odczytana książka Fine ma kolosalne znaczenie nie tylko dla wąsko pojętych studiów nad płcią, lecz dla całej współczesnej nauki o instytucjach. Uczy nas bowiem czterech rzeczy naraz. Po pierwsze, że żadna analiza nierówności nie jest poważna, jeśli nie umie połączyć poziomu psychicznego, symbolicznego, organizacyjnego i materialnego w jedną całość. Po drugie, że odwołanie do biologii staje się groźną ideologią wtedy, gdy przeskakuje od ciała do porządku społecznego bez pośrednictwa historii i instytucji. Po trzecie, że rynek pracy nie jest bytem zewnętrznym wobec rodziny i opieki, ale pasożytniczo żywi się ich niewidzialną pracą. Po czwarte wreszcie, że reformy ograniczające się do reprezentacji elit są żałośnie niewystarczające, jeżeli nie dotykają twardej wyceny pracy, czasu, bezpieczeństwa i infrastruktury opieki. W tym sensie Fine należy czytać nie jako autorkę jednego z wielu „głosów w debacie", lecz jako badaczkę, która próbuje przywrócić problemowi równości jego właściwą skalę. Nie skalę poprawności obyczajowej, lecz skalę cywilizacyjną.

A zatem finał tej argumentacji musi być jednoznaczny i pozbawiony złudzeń. Trzeba porzucić zarówno biologiczny fatalizm, jak i korporacyjny, kosmetyczny progresizm. Trzeba odrzucić szkodliwy pogląd, że kobiety mają po prostu lepiej, sprawniej i z uśmiechem dostosować się do patologicznego świata pracy. Trzeba też odrzucić wygodną iluzję, że kilka szkoleń z mikronawyków, kilka nowych wskaźników i kilka starannie dobranych, uśmiechniętych fotografii w raporcie ESG oznacza jakąkolwiek realną zmianę. Fine stawia sprawę uczciwie do bólu. Równość nie polega na tym, by wszyscy mieli jednakowy dostęp do tej samej maszyny mielącej czas, ciało i relacje. Równość polega na takim przeorganizowaniu świata pracy i opieki, aby dobrostan nie był luksusem dla nielicznych, a człowieczeństwo nie było traktowane jak irytująca przeszkoda w produktywności. Kto uważa to za postulat zbyt radykalny, ten prawdopodobnie za bardzo przywykł do świata, który własne okrucieństwo ochrzcił mianem normalności.

Ostateczna siła wywodu Cordelii Fine polega na tym, że nie pozwala ona ani nauce, ani biznesowi, ani liberalnej polityce ukryć się za własnym, starannie wyretuszowanym autoportretem. Nauce przypomina, że opis zachowania ludzkiego staje się ideologią, gdy ignoruje struktury. Biznesowi przypomina, że zarządzanie nie jest niewinną techniką koordynacji w Excelu, lecz nierzadko potężną maszynerią redystrybucji czasu, ryzyka, prestiżu i nagrody. Liberalnej polityce przypomina zaś, że równość bez materialnych warunków jej urzeczywistnienia jest często tylko uprzejmą, pustą

metaforą. Dlatego jej praca to diagnoza całego ustroju uznania, w którym płeć jest zarówno kategorią statusową, jak i nośnikiem społecznego podziału pracy. To demaskacja narracji, która pyta o to, kto wykonuje jaką pracę i kto otrzymuje za nią zasoby, bezpieczeństwo oraz swobodę życiową.

W tym sensie finał jej argumentacji jest zarazem prosty i intelektualnie bezwzględny. Jeśli społeczeństwo chce rzeczywistej równości, nie może ograniczyć się do reprezentacyjnej kosmetyki. Nie może zachwycać się tym, że kilka kobiet weszło do elit, jeśli cały system nadal zorganizowany jest wokół wzorca pracownika bez obowiązków opiekuńczych, bez cielesnej zależności, bez granic czasu i bez prawa do słabości. Nie może głosić z ambony, że rodzina jest ważna, a jednocześnie projektować rynek pracy tak, jakby dzieci, chorzy, osoby starsze i codzienna logistyka życia były problemem prywatnym, najlepiej rozwiązywanym po cichu i całkowicie za darmo. Nie może też dalej utrzymywać fikcji, że płace są czystym odczytem produktywności, skoro ogromna część pracy opiekuńczej pozostaje strukturalnie niedowartościowana.

Tu właśnie ujawnia się prawdziwe, głębokie znaczenie pojęcia mindshapingu. Nie jest to detal filozoficzny ani erudycyjny ozdobnik teoretyczny. To absolutny rdzeń całej konstrukcji. Mindshaping oznacza bowiem, że ludzie uczą się nie tylko konkretnych umiejętności czy norm współżycia, lecz także tego, co uważać za własne, dopuszczalne pole możliwości. Uczą się, kim wolno im być bez sankcji śmieszności, dezaprobaty lub bolesnego wykluczenia. Uczą się, które aspiracje są dla nich wiarygodne, które zachowania będą czytane jako profesjonalne, a które obowiązki przyjdzie im uznać za oczywiste i naturalne. Człowiek nie rodzi się z gotową mapą prestiżu zawodowego w głowie. Rodzi się do świata, który tę mapę już dawno narysował i jeszcze bezczelnie wmówi mu, że odnalazł ją sam.

Z tego wynika najdonioślejsza konsekwencja normatywna dla nas wszystkich. Równość płci nie może być już rozumiana jako eleganckie dopuszczenie większej liczby kobiet do dawnego, toksycznego modelu sukcesu. Taki model bywa bowiem sukcesem jedynie w sensie statusowym, niekoniecznie zaś w sensie społecznym, rodzinnym, zdrowotnym czy obywatelskim. Jeśli sukces wymaga chronicznej dyspozycyjności, opóźniania lub delegowania całej sfery opieki, traktowania relacji jako kosztu alternatywnego oraz uznania własnej zastępowalności emocjonalnej za cnotę, to nie jest to neutralna miara osiągnięcia. To konkretny ideał antropologiczny, historycznie męski i instytucjonalnie uprzywilejowany. Fine słusznie chce go zdemaskować, a nie tylko nieco szerzej udostępnić masom. W tym sensie jej myśl pozostaje ożywczo radykalna, ponieważ odmawia uznania starego ideału za oczywiste centrum wszechświata.

Najbardziej praktyczny wymiar tej diagnozy widać tam, gdzie argument filozoficzny przechodzi w twardą politykę publiczną. Światowe dane pokazują z brutalną jasnością, że ciężar opieki nadal

wyłącza miliony z rynku pracy. Raporty OECD wskazują, że choć płatne urlopy dla ojców zostały w ostatnich latach rozszerzone w większości państw rozwiniętych, to ich skala i faktyczne wykorzystanie nadal są dławione przez kulturę organizacyjną. To nie jest argument przeciwko Fine. Sama reforma legislacyjna nie wystarczy, jeśli miejsce pracy nadal systemowo karze za objawy człowieczeństwa.

Stąd bierze się paląca aktualność jej programu. Racjonalny tydzień pracy nie jest lewicową utopią. Jest konieczną korektą fałszywego założenia, że pełnowartościowy pracownik to ten, kto nie ma od nikogo i niczego zależności poza swoją firmą. Odpłciowienie zawodów nie jest kulturową wojną z różnicą. Jest próbą oddzielenia realnych wymagań od rytuałów statusowych. Demokratyzacja kariery nie jest egalitarną fanaberią, lecz warunkiem tego, by szanse nie były reglamentowane przez nieformalne sieci kolesiostwa. Sprawiedliwsza wycena opieki nie jest romantycznym ukłonem wobec altruizmu. Jest elementarnym, księgowym wręcz uznaniem, że społeczeństwo żyje dzięki pracy, którą dotąd zbyt chętnie spłacano uśmiechem zamiast twardą walutą.

Na poziomie recepcji naukowej i publicznej myśl Fine wpisuje się dziś w coraz bardziej wyraźne, tektoniczne przesunięcie. Coraz trudniej utrzymać naiwną wiarę, że wystarczy nieco więcej świadomości i deklaracji, aby problem nierówności sam się magicznie rozpuścił. Coraz lepiej widać, że główny konflikt nie przebiega między „uprzedzonymi ludźmi" a „oświeconymi ludźmi". Przebiega on między różnymi modelami instytucji. Jedne opierają się na fikcji bezgranicznej dyspozycyjności, inne próbują pogodzić produktywność z rzeczywistym życiem ludzkim. Fine daje nam precyzyjny język do opisu tej różnicy, a zarazem odmawia taniego pocieszenia. Nie obiecuje, że wystarczy dobra wola prezesa. Pokazuje, że potrzebna jest zmiana fundamentów.

I to właśnie jest najbardziej bulwersujące dla świata, który uwielbia nazywać się dumnie realistycznym. Realizm późnego centrum mówi zazwyczaj tak: biologia swoje wie, rynek swoje wie, korporacja swoje wie, a my możemy co najwyżej odrobinę zmiękczyć ostre kanty tego systemu. Fine odpowiada bez wahania, że taki realizm jest w istocie doktryną intelektualnej kapitulacji. Kapitulacji wobec historycznie ukształtowanych instytucji, które własne, arbitralne wybory przedstawiają jako prawa fizyki. Kapitulacji wobec porządku, który potrafił wmówić całym społeczeństwom, że przepracowanie jest ambicją, a opieka prywatną fanaberią. Jeśli jej książka ma jakiekolwiek prawdziwie profetyczne ostrze, to uderza ono właśnie tutaj. Przyszłość równości nie rozstrzygnie się na poziomie chwytliwych haseł, lecz na poziomie organizacji czasu, wynagrodzeń i infrastruktury.

Można więc zamknąć tę rozbudowaną całość jedną, dobitną konkluzją. Tezy Fine zasługują na naszą obronę nie dlatego, że są politycznie wygodne czy modne, lecz właśnie dlatego, że są poznawczo przeraźliwie trzeźwe. Obnażają one trzy wielkie złudzenia nowoczesności. Złudzenie, że

natura mówi do nas bez pośredników. Złudzenie, że rynek wycenia wszystko sprawiedliwie i obiektywnie. Oraz złudzenie, że korporacja zreformuje sama siebie, jeśli tylko pokaże się jej odpowiednio atrakcyjny, kolorowy slajd o inkluzji. Przeciw tym trzem potężnym złudzeniom Fine stawia program wymagający ogromnej odwagi intelektualnej i instytucjonalnej. Nie chodzi w nim o to, by kobiety zacisnęły zęby i lepiej zniosły świat pracy takim, jaki on obecnie jest. Chodzi o to, by świat pracy przestał być zorganizowany przeciwko życiu, które sam na co dzień pasożytniczo wykorzystuje. I to jest, paradoksalnie, projekt nie tylko feministyczny. To projekt po prostu cywilizacyjnie rozsądny.

> Adaptacja do wadliwego systemu pracy, nawet jeśli odbywa się pod szyldem inkluzywności, jest jedynie utrwalaniem starych mechanizmów wykluczenia. Prawdziwa zmiana wymaga odwagi, by przestać traktować naszą obecną architekturę społeczną jako ostateczny dowód na ludzkie przeznaczenie. Czy jesteśmy gotowi przestać budować nasze instytucje na fundamencie, który nazywamy naturą, by wreszcie zacząć projektować je z myślą o człowieku?

Inspiracje

[1] **"Patriarchy Inc.: What We Get Wrong about Gender Equality—and Why Men Still Win at Work"** Cordelia Fine

2025 | W. W. Norton & Company / Atlantic

Cordelia Fine jest profesorką historii i filozofii nauki na Uniwersytecie w Melbourne oraz profesor wizytującą w King's College London. Jako psycholog i pisarka, znana jest z pracy nad podważaniem błędnych przekonań na temat płci, neuronauki i poznania społecznego. Do jej najważniejszych książek należą „Delusions of Gender" i „Testosterone Rex", z których ta druga zdobyła nagrodę Royal Society Science Book Prize w 2017 roku. Jest ważnym głosem w publicznych debatach na temat równości płci.

***Cordelia Fine** is a professor in the History and Philosophy of Science at the University of Melbourne and a Visiting Professor at King's College London. An academic psychologist and writer, she is renowned for her work challenging misconceptions about gender, neuroscience, and social cognition. Her notable books include 'Delusions of Gender' and 'Testosterone Rex,' the latter of which won the 2017 Royal Society Science Book Prize. She is a prominent voice in public debates on gender equality.*

University of Melbourne

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: 82dea375-1cb1-4ddb-8ead-1c5e63156cba