Praca jako nowa religia: Merchant o tresurze talentów

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje prowokacyjne tezy Nilofer Merchant, która porównuje współczesną kulturę pracy do nowej religii. Autorka demaskuje dwadzieścia cztery niewidzialne normy biurowe, które ograniczają ludzki potencjał i prowadzą do wypalenia zawodowego. Zamiast skupiać się na indywidualnej odporności psychicznej, Merchant wskazuje na głęboki kryzys architektoniczny struktur korporacyjnych. Tekst rzuca wyzwanie modelowi kapitalizmu kognitywnego, w którym człowiek staje się jedynie aktywem rynkowym. Czytelnik dowie się, dlaczego zaangażowanie pracowników drastycznie spada i jak systemowe błędy w projektowaniu instytucji niszczą autentyczność oraz bezpieczeństwo psychologiczne. To surowy akt oskarżenia przeciwko tresurze talentów i wezwanie do przewartościowania roli pracy w naszym życiu.

This article examines the provocative theses of Nilofer Merchant, who compares contemporary work culture to a new religion. The author exposes twenty-four invisible office norms that limit human potential and lead to burnout. Instead of focusing on individual resilience, Merchant points to a profound architectural crisis in corporate structures. The text challenges the model of cognitive capitalism, in which people become mere market assets. The reader will learn why employee engagement is plummeting and how systemic flaws in institutional design are destroying authenticity and psychological safety. It is a stark indictment of talent cultivation and a call to reevaluate the role of work in our lives.

Współczesna kultura pracy, wbrew pozorom o autonomii i elastyczności, stała się nową, świecką religią, która pod płaszczykiem empatii i profesjonalizmu narzuca jednostkom niewidzialne obręcze posłuszeństwa. Nilofer Merchant w swojej analizie demaskuje ten system jako architektoniczny kryzys, w którym ludzka wartość jest redukowana do rynkowej użyteczności, a wypalenie zawodowe – zamiast być diagnozowane jako błąd

strukturalny – przypisuje się słabości jednostek. Autorka odrzuca mit „bohatera” i „gracza klasy A”, wykazując, że innowacyjność nie rodzi się w izolacji wybitnych jednostek, lecz w gęstej tkance relacji i bezpiecznym dialogu. Prawdziwa wolność, w ujęciu Merchant, to nie wybór między opcjami w korporacyjnym menu, lecz zdolność do współkształtowania świata pracy bez konieczności dokonywania samozdrady. Artykuł rzuca wyzwanie fundamentom współczesnego kapitalizmu kognitywnego, stawiając tezę, że gospodarka powinna być jedynie narzędziem wspierającym ludzki rozwój, a nie systemem ekstrakcji energii z życia. To radykalne wezwanie do przewartościowania pojęć sukcesu, sprawstwa i samej natury pracy w erze sztucznej inteligencji.

SŁOWA KLUCZOWE

Nilofer Merchant | kryzys architektoniczny | niewidzialne normy | praca jako religia | wypalenie zawodowe | bezpieczeństwo psychologiczne | marka osobista | kapitalizm kognitywny | samouprodukowienie | wartość rynkowa | tresura talentów | automatyzacja | autentyczność | zaangażowanie pracowników | architektura pracy

Niewidzialne obręcze: Dlaczego praca stała się nową religią

Istnieje stara, niepokojąca przypowieść o mieście, w którym każdy mieszkaniec nosił na szyi lekką, niemal niewyczuwalną obręcz. Te przedmioty nie ciążyły, nie raniły skóry, a z czasem stały się tak oczywiste, że nikt już nie zwracał na nie najmniejszej uwagi. Dzieci przychodziły na świat w cieniu obręczy, poeci układali o nich strofy, a przedsiębiorczy kupcy oferowali luksusowe etui, by każdy mógł wyrazić swój unikalny styl poprzez ten symbol ograniczenia. Kiedy jednak rzadki przybysz pytał z rozbrajającą szczerością, dlaczego właściwie je noszą, mieszkańcy reagowali świętym oburzeniem, tłumacząc, że to nie więzy, lecz dowód dojrzałości i sukcesu. Nilofer Merchant wchodzi w rolę owego przybysza, stawiając współczesnej kulturze pracy pytania, które wielu uznaje za niemalże obrazoburcze. Nie interesuje jej bowiem, jak wygodniej nosić te niewidzialne obręcze, lecz kto je nam założył i dlaczego cynicznie nazwaliśmy je cnotą.

Jej książka nie stanowi kolejnego, mdłego poradnika o tym, jak przetrwać w korporacyjnym akwarium dzięki technikom oddechowym czy lepszemu zarządzaniu kalendarzem. To raczej surowy

akt oskarżenia wymierzony w ustrój, który z uporem myli ludzką wartość z czystą użytecznością, a wolność z patologiczną zdolnością do adaptacji. Autorka demaskuje dwadzieścia cztery niewidzialne normy nowoczesnego biura, zrodzone z archaicznych hierarchii oraz wyczerpanego modelu kapitalizmu, w którym człowiek staje się jedynie aktywem o zmiennej stopie zwrotu. Choć niektóre dane krążące w sieci wokół tej publikacji należy traktować z pewną dozą ostrożności, sam fundament jej diagnozy pozostaje uderzająco trafny i merytorycznie spójny. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, gdzie każdy aspekt naszej osobowości musi zostać poddany rynkowej wycenie.

Najmocniejszy gest Merchant polega na bezpardonowym odwróceniu domyślnej diagnozy, którą karmi nas współczesny rynek, przerzucając winę za wszelkie niepowodzenia na barki jednostki. W dominującym imaginarium problem zawsze tkwi w pracowniku, który rzekomo jest zbyt mało odporny, niedostatecznie „strategiczny" lub wykazuje deficyty w przedsiębiorczym zarządzaniu własną biografią. Merchant kategorycznie odmawia przyjęcia tego aktu oskarżenia, twierdząc, że to nie człowiek jest źle skalibrowany do rzeczywistości, lecz sama architektura pracy niszczy nasz potencjał. Praca nie jest religią, choć system próbuje nas przekonać, że nasze zbawienie zależy od stopnia poświęcenia dla kwartalnych wyników spółki. Ta intuicja znajduje mocne oparcie w twardych danych, które obnażają skalę kryzysu zaangażowania w globalnych strukturach.

Według raportów Instytutu Gallupa globalne zaangażowanie pracowników spadło w 2024 roku do alarmującego poziomu dwudziestu procent, co generuje gigantyczne koszty dla całej światowej gospodarki. Jednocześnie Światowa Organizacja Zdrowia konsekwentnie definiuje wypalenie zawodowe jako syndrom wynikający z chronicznego stresu, z którym systemowo nie poradzono sobie w miejscu pracy. Nie jest to zatem prywatna przypadłość słabych jednostek, lecz fenomen ściśle związany z toksycznym kontekstem organizacyjnym, w którym przyszło nam funkcjonować. Gdy zestawimy te liczby z raportami o kondycji psychicznej społeczeństwa, infantylna opowieść o „zarządzaniu energią" rozpada się niczym domek z kart. Mamy bowiem do czynienia z kryzysem architektonicznym, czyli sytuacją, w której problemy z pracą wynikają z błędnych struktur systemowych, a nie z psychologii poszczególnych jednostek. Praca wymaga przewartościowania.

Architektura kryzysu: dlaczego liczby nie oddają wartości pracy

Coraz wyraźniej dostrzegamy, że współczesny kryzys pracy ma naturę architektoniczną, a nie wyłącznie psychologiczną, co przesuwa punkt ciężkości z indywidualnej odporności na projekt instytucjonalny. Nilofer Merchant wpisuje się w ten paradygmat, sugerując, że zamiast leczyć

zmęczonych pracowników, powinniśmy raczej naprawić wadliwe konstrukcje, w których muszą oni funkcjonować. Nie jest to już wyłącznie język krytycznej humanistyki, lecz coraz częściej twarda argumentacja ekonomii produktywności, socjologii organizacji oraz zdrowia publicznego. Kryzys architektoniczny, czyli diagnoza, wedle której problemy z pracą wynikają z błędnych struktur, a nie psychologii jednostek, pozwala nam zrozumieć, dlaczego tradycyjne metody motywacyjne zawodzą. Systemy te przestają być wydajne, stając się mechanizmami pożerającymi własne zasoby, zanim te zdążą się zregenerować.

Ujmując rzecz w kategoriach ekonomicznych, model opierający wydajność na chronicznym przeciążeniu nie jest efektywny, lecz przypomina raczej gospodarkę rabunkową, konsumującą kapitał ludzki szybciej, niż jest on w stanie się odtworzyć. Z perspektywy prawnej natomiast, środowisko wymuszające permanentną dostępność skutecznie rozmywa granice odpowiedzialności pracodawcy za warunki świadczenia pracy, wytwarzając przy tym przymus pozornie dobrowolny. Antropologicznie rzecz biorąc, mamy do czynienia z porządkiem, w którym żywa osoba zostaje wtłoczona w sztywną rolę wykonawcy funkcji, a jej niepowtarzalna forma życia musi stać się bezresztowo kompatybilna z rytmem organizacji. Strategia, która nie przechodzi przez praktykę, staje się tu jedynie metafizyką PowerPointa, całkowicie odklejoną od realnego doświadczenia człowieka. Praca się zabezpiecza, ale dzieje się to zazwyczaj kosztem żywego organizmu.

Merchant słusznie rozpoznaje, że normy te są niewidzialne właśnie dlatego, że przybrały postać zdrowego rozsądku i stały się częścią naszej codziennej, bezrefleksyjnej rutyny. Geniusz tych norm nie polega na ich subtelności, lecz na ich uporczywości, która sprawia, że traktujemy je jako naturalny element krajobrazu, a nie jako arbitralny wybór zarządczy. W centrum jej rozważań stoją dwa pojęcia, które w języku współczesnego biznesu funkcjonują zazwyczaj w postaci zubożonej, niemal karykaturalnej: prawdziwa wartość oraz wolność. Autorka dokonuje tu operacji nie tylko semantycznej, ale wręcz ustrojowej, przywracając tym słowom ich pierwotny, głęboki sens. Prawdziwa wartość nie jest dla niej po prostu dodatnim wynikiem finansowym ani premią za kwartalną sprawność operacyjną.

Owszem, zysk pozostaje nieodzownym elementem życia gospodarczego, lecz w żadnym wypadku nie wyczerpuje on pytania o sens i celowość podejmowanych działań. Rzeczywista wartość rodzi się tam, gdzie ludzie współtworzą rozwiązania, łączą odległe idee, uruchamiają wyobraźnię i stawiają pytania, które wcześniej nie miały nawet swojego języka. Oficjalna strona książki kładzie nacisk na relacyjność oraz demontaż norm dławiących innowację, co pozwala nadać światu kształt bardziej ludzki niż dotychczasowy model transakcyjny. Z kolei współczesne raporty OECD o sztucznej inteligencji pokazują paradoks chwili obecnej, w której technologia, zamiast nas zastąpić, uwypukla

nasze unikalne cechy. Im więcej inwestujemy w automatyzację, tym wyraźniej widać, że przewaga nie leży w rutynie, lecz w jakości osądu.

OECD odnotowuje, że pracownicy korzystający z AI widzą poprawę wydajności, ale Międzynarodowa Organizacja Pracy ostrzega, że skutki tej transformacji są silnie nierówne i uderzą w najsłabsze ogniwa. To wzmacnia intuicję Merchant: im bardziej technika przejmuje powtarzalne czynności, tym ważniejsze staje się to, czego nie da się zredukować do prostego algorytmu. Dochodzimy tu do jądra sporu z nowoczesnym kapitalizmem zarządczym, który zdaje się nie rozumieć, że wartość powstaje w sferze twórczej i interpretacyjnej. Jeśli fundamentem sukcesu jest relacyjna praca ludzi, to organizacje popełniają błąd nie tylko moralny, ale także kardynalny błąd rachunkowy. Skupiają się one niemal wyłącznie na tym, co da się łatwo skwantyfikować i wpisać w arkusz kalkulacyjny.

W księgach wieczystych i bilansach widać aktywa trwałe, koszty pracy oraz marże, jednak znacznie słabiej dostrzegalna jest zdolność pracowników do wnoszenia oryginalnego punktu widzenia. Merchant trafnie opisuje ten problem jako ślepotę na rzeczywiste motory wartości, co nie jest jedynie zarzutem poetyckim, lecz twardą diagnozą dysfunkcji systemowej. Mechanizm antyentropijny, czyli wykorzystanie sprzeciwu i głosu dysydenckiego jako narzędzia do wczesnego wykrywania błędów, jest w takich strukturach systematycznie tłumiony. Zdolność do podważania złych założeń czy tworzenia klimatu zaufania jest kluczowa, by organizacja mogła korygować własne złudzenia, zanim doprowadzą one do katastrofy. Bohater nam szkodzi, jeśli system nie pozwala na błąd.

W naukach o organizacji od dekad wiadomo, że uczenie się zespołowe oraz możliwość mówienia prawdy bez strachu przed odwetem są warunkami jakości decyzji. Klasyczna praca Amy Edmondson pokazała nierozerwalny związek bezpieczeństwa psychologicznego z zachowaniami uczącymi się w zespołach, co potwierdzają liczne późniejsze opracowania. Bezpieczeństwo to nie jest luksusem ani miękkim dodatkiem do kultury firmy, lecz twardym wymogiem adaptacyjności każdego złożonego systemu społecznego. Jeśli pracownicy nie mogą bezpiecznie komunikować problemów, organizacja traci zdolność do nauki i zaczyna powielać te same, kosztowne błędy. Ostatecznie to właśnie te niematerialne więzi i zaufanie decydują o tym, czy struktura przetrwa próbę czasu.

Marka osobista jako pułapka: dlaczego praca pożera prawdę

W miejscach, w których strach przed konsekwencjami wypowiedzenia prawdy staje się dominującym elementem kultury organizacyjnej, system zaczyna chorować na informacyjną anemię. Organizacja, pozbawiona dopływu rzetelnych danych z dołu hierarchii, traci nie tylko pieniądze i reputację, ale przede wszystkim fundamentalną zdolność do autokorekty, bez której każdy błąd staje się błędem śmiertelnym. Prawdziwa wartość intelektualna i operacyjna nie rodzi się w atmosferze tresury, lecz w specyficznych warunkach, gdzie prawda ma prawo wejść do pokoju bez pytania o zgodę i bez posiadania przepustki od najwyższego szczebla. Nilofer Merchant idzie jednak o krok dalej, stawiając tezę, która dla wielu współczesnych menedżerów brzmi jak czysta herezja. Twierdzi ona mianowicie, że człowiek nie posiada wartości rynkowej w takim sensie, w jakim rynek rozpaczliwie chciałby o nim mówić – jako o mierzalnym, wymiennym i kwantyfikowalnym zasobie. To jedna z jej najbardziej płodnych intelektualnie diagnoz, uderzająca w same fundamenty współczesnego kapitalizmu kognitywnego.

W obecnym paradygmacie personal brandingu, zdominowanym przez reputacyjne dashboardy i obsesyjne pozycjonowanie własnego „ja", pracownik jest nieustannie instruowany, by dokonał aktu samouproduktowienia. Ma stać się bytem czytelnym, łatwo rozpoznawalnym, komunikowalnym i – co najważniejsze – natychmiast użytecznym dla systemu, który go w danej chwili konsumuje. Wymaga się od nas, byśmy opowiadali własną historię życia w sposób całkowicie kompatybilny z bezduszną logiką podaży i popytu, wycinając z niej wszystko, co nie pasuje do profilu idealnego kandydata. Merchant odczytuje to zjawisko jako przemoc symboliczną, czyli wymóg rynkowej wyceny osobowości i stylu, co prowadzi do drastycznego zubożenia antropologicznego. Jej metafora, wedle której marka osobista jest jedynie spaliną silnika życia, a nie samym silnikiem, trafia w sedno problemu. Widzialność może być naturalnym skutkiem dobrze wykonanej pracy, lecz gdy staje się ona centrum naszych starań, następuje tragiczne w skutkach odwrócenie porządków. Człowiek zaczyna żyć pod dyktando sygnałów o własnej wartości, zamiast tę wartość faktycznie wytwarzać. Wówczas marka pożera prawdę, a rozgłos bezlitośnie wypiera istotność.

Uczciwość intelektualna nakazuje nam jednak wprowadzić w tym miejscu istotne zastrzeżenie, by nie popaść w naiwny elitaryzm ducha. Krytyka budowania marki osobistej nie może ignorować faktu, że władza symboliczna jest realnym narzędziem w walce o przetrwanie. W praktyce społecznej wiele grup historycznie marginalizowanych musiało i nadal musi budować własną widzialność tylko po to, by uzyskać elementarny dostęp do rynku, instytucji czy debaty publicznej. Kluczowa różnica polega jednak na tym, czy owa widzialność jest jedynie narzędziem wejścia do

wspólnej przestrzeni, czy też staje się dożywotnim obowiązkiem nieustannej autokomercjalizacji. Merchant atakuje to drugie zjawisko i ma w tym pełną rację. Społeczeństwo, które zmusza swoich członków do nieustannego reklamowania samych siebie, nie tworzy wolnych obywateli, lecz armię mikroprzedsiębiorców własnego wizerunku. To nie jest emancypacja. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy.

Wolność w tej perspektywie musi zostać odzyskana z rąk specjalistów od PR-u i języka korporacyjnego, który skutecznie ją wyjałowił. W dominującym dyskursie wolność bywa dziś redukowana do banalnego menu opcji: możesz wybrać pracę z domu albo z biura, możesz użyć tej aplikacji lub innej, możesz mieć elastyczny grafik, pod warunkiem, że pozostaniesz w stanie permanentnej osiągalności. Merchant bezbłędnie rozpoznaje pustkę tego słownika i proponuje powrót do korzeni. Wolność nie jest dla niej brakiem jakichkolwiek ograniczeń, lecz obecnością samostanowienia, integralności i zdolności do uczestnictwa w pracy bez konieczności dokonywania codziennej samozdrady. Takie rozumienie podmiotowości jest znacznie bliższe klasycznej filozofii wolności pozytywnej niż neoliberalnej fantazji o wyborze między niemal identycznymi produktami na półce. Nie jestem wolny tylko dlatego, że wolno mi wybrać własny kolor kajdan. Jestem wolny wtedy, gdy mogę uczestniczyć w życiu gospodarczym bez przymusu amputowania części własnego „ja", bez fałszywej mimikry i bez paraliżującego lęku, że prawda o świecie zostanie uznana za nieprofesjonalną.

W tym właśnie sensie najpotężniejszym aktem wolności jest odrzucenie cudzych miar sukcesu, które narzuca nam otoczenie. Nie chodzi o to, by każda jednostka na nowo wymyślała własny wszechświat norm, lecz o to, że bezrefleksyjne przyjęcie cudzej miary oznacza dobrowolne oddanie suwerenności aksjologicznej. A kto oddał miarę, ten w ostatecznym rozrachunku oddał samego siebie. Wątek ten nabiera dziś szczególnej wagi, ponieważ współczesny rynek pracy znajduje się w kleszczach trzech potężnych nacisków. Po pierwsze, cyfrowa mierzalność pozwala organizacjom na bezprecedensowe śledzenie każdego ruchu pracownika. Po drugie, generatywna sztuczna inteligencja wzmacnia pokusę standaryzacji i rozbijania pracy na moduły podatne na automatyzację. Po trzecie wreszcie, narastający kryzys dobrostanu zmusza firmy do używania języka troski, który bywa autentyczny, ale częściej jest tylko marketingiem łagodniejszej formy dominacji. Nic dziwnego, że Merchant patrzy podejrzliwie na modną retorykę empowermentu. Kiedy organizacja mówi ci, że masz być „sobą", ale tylko w ścisłych ramach brand booka, nie jest to zaproszenie do wolności. To oferta licencjonowanej autentyczności. Taki system nie mówi wprost: podporządkuj się. Mówi subtelniej: rozwijaj się wyłącznie w granicach naszej użyteczności. I właśnie to trzeba nazwać po imieniu.

Stawką rozważań Merchant nie jest więc kolejna kosmetyczna reforma działów HR, lecz radykalna przebudowa samego pytania o to, czym właściwie jest praca w XXI wieku. To pytanie ma charakter ekonomiczny, bo dotyczy realnych źródeł tworzenia wartości, a nie tylko ich symulacji. Ma charakter prawny, gdyż dotyczy granic władzy organizacyjnej i warunków zachowania godności w relacji zawodowej. Ma charakter antropologiczny, bo pyta o to, czy człowiek ma być przede wszystkim funkcją systemu, czy też system ma być wtórny wobec ludzkiego rozwoju. Ma wreszcie charakter polityczny, ponieważ każda norma pracy jest zarazem normą dystrybucji głosu, czasu i uznania. Merchant odmawia neutralności tam, gdzie bywa ona tylko grzeczną nazwą dla utrzymania status quo. Jej przesłanie można streścić brutalnie: nie człowiek ma służyć gospodarce jak paliwo służy piecowi. To gospodarka ma być urządzeniem służącym życiu. Wszystko inne jest tylko lepiej ubranym kultem ekstrakcji.

Dwadzieścia cztery niewidzialne normy, które autorka lokuje w samym szkielecie nowoczesnej pracy, należy rozumieć nie jako katalog drobnych błędów zarządzania, lecz jako spójny system reprodukcji określonego porządku społecznego. To nie są odosobnione nawyki menedżerskie, to prawdziwa infrastruktura posłuszeństwa. Ich największa siła i zarazem niewidzialność nie wynikają z ich subtelności, ale z procesu naturalizacji. Norma staje się najbardziej skuteczna wtedy, gdy przestaje wyglądać jak zewnętrzny przymus i zaczyna uchodzić za oczywistość, za „sposób, w jaki po prostu działają rzeczy". Wtedy nie trzeba już nikogo zmuszać do uległości. Wystarczy, że ludzie sami będą bronić własnego uwięzienia, nazywając je profesjonalizmem, dojrzałością czy wysokimi standardami. Merchant słusznie odczytuje ten mechanizm jako dziedzictwo starych form władzy, w których hierarchia nie musiała krzyczeć, bo wcześniej zdążyła już urządzić wyobraźnię podległych jej osób.

Współczesne badania nad organizacjami coraz mocniej potwierdzają, że firmy nie są neutralnymi kontenerami dla talentu, lecz gęstymi układami norm wpływających na to, kto ma prawo zabrać głos i czyja odmienność zostanie uznana za cenny wkład, czy za zagrożenie. To klasyczny kryzys architektoniczny, czyli sytuacja, w której problemy z pracą wynikają z błędnych struktur, a nie z psychologii jednostek. Gdy Gallup raportuje o rekordowo niskim zaangażowaniu, a WHO ostrzega przed epidemią wypalenia, nie otrzymujemy jedynie opisu nastrojów społecznych. Otrzymujemy diagnozę pęknięcia samej matrycy organizacyjnej, która przestała przystawać do ludzkich potrzeb. Merchant odmawia uznania pracy za neutralny kontrakt wymiany czasu na pieniądze. Jej myśl jest znacznie bardziej radykalna i ożywcza. Praca jest dla niej miejscem, gdzie jaźń spotyka świat. I to od jakości tego spotkania zależy kształt naszej cywilizacji.

Mit bohatera: Dlaczego kult jednostki niszczy wartość organizacji

Formuła ta wydaje się zwodniczo miękka, lecz jej realne konsekwencje okazują się twarde niczym hartowana stal. Jeśli praca stanowi przestrzeń, w której człowiek ofiarowuje światu swój rozum, uwagę oraz inwencję, to redukowanie jej do transakcji jest błędem. Takie podejście stanowi przemoc symboliczną, czyli wymóg rynkowej wyceny osobowości i stałej gotowości do autoprezentacji, co prowadzi do głębokiego zubożenia. Współczesna ekonomia chętnie operuje terminem kapitału niematerialnego, lecz ten język zbyt łatwo przekształca żywą osobę w kolejny martwy zasób. Nilofer Merchant dąży do odzyskania kategorii osoby jako źródła wartości, którego nie da się w pełni wchłonąć przez chłodny rachunek efektywności.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju słusznie zauważa, że sztuczna inteligencja może radykalnie przyspieszyć wzrost ogólnej innowacyjności. Jednocześnie instytucja ta wskazuje na niepokojącą niepewność skutków dystrybucyjnych oraz pilną potrzebę ochrony ludzi w dobie transformacji. Międzynarodowa Organizacja Pracy dodaje do tego obrazu istotne zastrzeżenie dotyczące natury zmian zachodzących w strukturze zadań. Generatywna sztuczna inteligencja nie tyle eliminuje pracę jako taką, ile gruntownie przekształca sposób wykonywania codziennych obowiązków. Najwyższa ekspozycja na te zmiany dotyczy zawodów biurowych oraz czynności poznawczych, które dotychczas uznawaliśmy za domenę wyłącznie ludzką.

Powyższe diagnozy potwierdzają tezy Merchant w sposób niemal ironiczny, ukazując paradoks współczesnego rozwoju technologicznego. Im potężniejsza staje się technologia, tym wyraźniej powraca pytanie o sens i cel samej organizacji pracy. Nie chodzi już o to, jak wydusić z pracownika więcej, lecz co w jego działaniu pozostanie trwale nieprzekładalne na algorytm. Jedna z niewidzialnych norm, które Merchant demaskuje, polega na błędnym utożsamieniu realnej wartości z jej bezpośrednią mierzalnością. To swoista choroba zarządczej nowoczesności, gdzie to, co policzalne, uznaje się za jedyną istotną rzeczywistość biznesową.

Wszystko, co wymyka się prostej kwantyfikacji, bywa spychane do rubryki tematów miękkich, takich jak kultura, zaufanie czy poczucie sensu. Tymczasem właśnie te obszary stanowią fundament tworzenia wartości w nowoczesnych gospodarkach, które opierają się na przepływie wiedzy. Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej nie ma tu żadnej sprzeczności, gdyż organizacja nie żyje wyłącznie z alokacji posiadanych zasobów. Jej siła tkwi w redukowaniu kosztów koordynacji oraz umożliwianiu swobodnego przepływu wiedzy ukrytej między poszczególnymi członkami zespołu. Budowanie zaufania pozwala na konwersję rozproszonego doświadczenia w zdolność do wspólnego, skutecznego działania w warunkach niepewności.

Jeśli kultura pracy niszczy gotowość do mówienia prawdy i premiuje konformizm, organizacja nieuchronnie produkuje groźną informacyjną ślepotę. Merchant ujmuje to z moralną pasją, lecz jej argumentacja pozostaje uderzająco ścisła i ekonomicznie uzasadniona. Zespół, który boi się wyrażać krytyczny osąd, wcale nie jest grzeczny, lecz staje się dla firmy niezwykle kosztowny. W tym miejscu pojawia się pierwszy wielki mit, który autorka atakuje z godną uwagi, niemal bezwzględną precyzją. Chodzi o mit bohatera, czyli narrację przypisującą sukces wyłącznie wybitnej jednostce przy jednoczesnym pomijaniu łańcucha współzależności. Bohater nam szkodzi.

Nowoczesny biznes szczerze kocha opowieści o wizjonerskich założycielach i prezesach, którzy rzekomo samodzielnie przestawiają zwrotnice wielkiej historii. Kult ten promuje graczy klasy A, co stanowi rynkową mutację obsesji na punkcie polowania na talenty zamiast projektowania współpracy. Taka perspektywa jest wygodna dla władzy, ponieważ drastycznie upraszcza genealogię sukcesu i przypisuje sprawczość osobom stojącym wysoko w hierarchii. Merchant słusznie jednak zauważa, że rzeczywistość innowacji ma niemal zawsze charakter zbiorowy i rodzi się z gęstej sieci relacji. Pomysły powstają z cyrkulacji doświadczeń oraz niewidocznego wsparcia ludzi, których nazwisk nigdy nie znajdziemy na błyszczących okładkach.

To nie jest jedynie romantyczny gest egalitarny, lecz rzetelny opis tego, jak w rzeczywistości funkcjonuje twórczość wewnątrz organizacji. Kiedy Boris Groysberg badał losy gwiezdnych analityków z Wall Street, odkrył pewną zaskakującą i dającą do myślenia prawidłowość. Po zmianie firmy ich wyniki zazwyczaj gwałtownie spadały, co sugeruje, że wybitność jednostki była silnie zależna od kontekstu. Sukces zależy od niewidzialnej infrastruktury instytucjonalnej oraz relacyjnej, która umożliwia talentowi pełne wybrzmienie w konkretnym środowisku pracy. Strategia, która nie przechodzi przez praktykę, staje się metafizyką PowerPointa, a prawdziwa wartość rodzi się w szczelinach między ludźmi.

Mit bohatera i pułapka oddzielenia strategii od egzekucji

Merchant dostrzega w tym zjawisku prawidłowość o znacznie szerszym zasięgu, wykraczającą poza ramy zwykłego błędu poznawczego. Bohater w jej ujęciu jest zazwyczaj jedynie ostatnim, najbardziej jaskrawym ogniwem w niezwykle długim łańcuchu systemowych współzależności, który w popularnej narracji o sukcesie zostaje brutalnie i bezrefleksyjnie skrócony do jednej, medialnej twarzy. To właśnie dlatego mit bohatera nam szkodzi, działając niczym intelektualny parawan zasłaniający realne mechanizmy sprawcze. Nie chodzi tu o naiwne negowanie istnienia indywidualnego talentu, lecz o zrozumienie, że współczesny kult wybitności systematycznie fałszuje naszą percepcję przyczynowości. Mit graczy klasy A, czyli rynkowa mutacja tego samego błędu,

sprawia, że zamiast pytać o warunki umożliwiające zespołowi skuteczną grę, organizacja zaczyna obsesyjnie polować na rzekomo idealne, samowystarczalne jednostki.

Zamiast mozolnie poprawiać strukturę codziennej współpracy, współczesna organizacja woli kupić sobie kosztowną iluzję rozwiązania poprzez rekrutację coraz bardziej prestiżowych nazwisk z rynku. W tym procesie budowanie kompetencji wspólnych zostaje zastąpione fetyszyzacją CV, dyplomu topowej uczelni czy poprzedniej marki pracodawcy, co składa się na specyficzny język wysokiego potencjału. Problem polega jednak na tym, że te wskaźniki bardzo często mierzą nie tyle realny talent, ile uprzednie uprzywilejowanie kandydata w strukturze społecznej. Dyplom elitarnej uczelni bywa w tym kontekście jedynie skrótem do rozpoznania dostępu do kapitału społecznego, kulturowego i ekonomicznego, a nie rzeczywistych zdolności adaptacyjnych. W efekcie organizacja myli selekcję statusu z selekcją kompetencji, co w dłuższej perspektywie okazuje się zabójcze dla innowacji. Zamiast pożądanej różnorodności poznawczej, system otrzymuje bezpieczną homogeniczność prestiżu, gdzie wszyscy mówią tym samym kodem.

Merchant trafia tutaj w sam środek czułego punktu współczesnego kapitalizmu reputacyjnego, w którym organizacje nie ograniczają się jedynie do oceny pracy, lecz klasyfikują ludzi według ich potencjału do przyszłego użycia. Jest to subtelniejsza, a przez to bardziej agresywna forma komodyfikacji niż tradycyjna teoria kapitału ludzkiego, ponieważ redukuje człowieka do portfela sygnałów rynkowych. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, gdzie każda cecha charakteru musi zostać wyceniona i opakowana w atrakcyjną formę. W tym sensie kategoria „A-player" staje się pojęciem głęboko politycznym, służącym do dystrybucji uznania, inwestycji oraz – co najważniejsze – prawa do popełniania błędów. Kto zostanie oznaczony jako gwiazda, otrzymuje od organizacji ogromny kredyt zaufania i margines pomyłki, którego odmawia się pozostałym pracownikom. Ci drudzy, pozbawieni blasku prestiżu, bywają redukowani do roli zwykłych wykonawców, których szkoli się raczej w dyscyplinie niż w krytycznym myśleniu.

Druga wielka fikcja nowoczesnego zarządzania, którą Merchant rozcina bez znieczulenia, to sztuczne rozdzielenie strategii od egzekucji, traktowane niemal jak nienaruszalny dogmat. W świecie konsultingowych slajdów i zarządczego patosu strategia została wyniesiona do rangi działania szlachetniejszego, niemal metafizycznego, podczas gdy wykonanie traktuje się jako prozę życia. Myślą ci na górze, robią ci na dole – to nowoczesna wersja starego podziału między panem a ręką roboczą, będąca w istocie reliktem porządku klasowego. Jedni mają horyzont i wizję, drudzy mają harmonogram i obowiązek dowożenia wyników, co tworzy niebezpieczną wyrwę w tkance organizacji. Merchant widzi w tym nie tylko błąd strukturalny, ale przede wszystkim barierę dla uczenia się, ponieważ rzeczywistość działania jest znacznie bardziej splątana, niż sugerują to

schematy. Strategia, która nie przechodzi przez filtr praktyki, staje się jedynie metafizyką PowerPointa.

Egzekucja oderwana od myślenia staje się mechanicznym posłuszeństwem, w którym pracownik traci poczucie sprawstwa i odpowiedzialności za ostateczny efekt. Pomiędzy tymi dwoma światami powstaje pusta przestrzeń, rodzaj powietrznej szczeliny, w której bezpowrotnie ginie sens pracy oraz zdolność do wyciągania wniosków z błędów. Ten rozdział jest jednym z najdroższych luksusów współczesnych firm, pozwalającym klasie zarządczej zachować prestiż myślenia, podczas gdy klasie wykonawczej narzuca się obowiązek skuteczności bez prawa głosu. Współczesne badania nad organizacjami adaptacyjnymi od dawna podważają ten archaiczny podział, wskazując, że strategia nie jest jednorazowym aktem geniuszu. Jest ona raczej procesem powstającym w nieustannej interakcji, w interpretacji danych płynących z pola walki oraz w ciągłej rewizji założeń wynikających z kontaktu z rzeczywistością. Myślenie i działanie to dwie fazy tej samej czynności zbiorowej.

Kiedy organizacja oddziela te sfery zbyt radykalnie, otrzymuje nie wzniosłą strategię, lecz fikcję sterowności, która usypia czujność liderów i tłumi oddolną innowacyjność. Tam, gdzie rośnie owa fikcja, tam drastycznie maleje zdolność do uczenia się na błędach, co w dobie zmienności jest prostą drogą do rynkowej katastrofy. Powiedzmy to brutalniej: strategia bez sprzężenia z egzekucją jest często tylko estetyką dominacji, pozwalającą tym z tytułami zachować aurę autorstwa. Dobrze ilustruje to przypowieść o architekcie, który nigdy nie opuścił swojej wieży, by przejść się ulicami miasta, które sam zaprojektował. Siedział wysoko nad planami, kreśląc harmonijne osie widokowe i geometryczne place, które na papierze wyglądały na szczyt doskonałości. Wszystko wydawało się idealne, dopóki w tę przestrzeń nie weszli prawdziwi ludzie ze swoimi codziennymi potrzebami. Matka z wózkiem, dostawca w pośpiechu, starzec szukający cienia czy dziecko skracające drogę przez trawnik – oni wszyscy obnażyli martwotę projektu, który powstał bez kontaktu z życiem.

Zarządzanie zmianą czy inżynieria posłuszeństwa?

Wyobraźmy sobie architekta, który wpada w święte oburzenie, ponieważ miasto uporczywie odmawia zachowywania się zgodnie z jego misternie wyrysowaną strategią. Nie przyszło mu wszak do głowy, że to właśnie owa strategia, oderwana od tętniącego życiem organizmu, przestała zachowywać się zgodnie z rzeczywistością miasta. W tym drobnym geście irytacji kryje się fundamentalne pęknięcie między projektowaniem a życiem, czyli tragiczne rozdzielenie strategii od jej egzekucji. Organizacja, zamiast wsłuchiwać się w głosy swoich członków, zaczyna projektować sterylny świat dla ludzi, których w gruncie rzeczy wcale nie chce słuchać. Strategia, która nie

przechodzi przez praktykę, staje się metafizyką PowerPointa, służącą jedynie uspokojeniu sumień zarządu.

Jeszcze ostrzejszy wydaje się trzeci filar krytyki Nilofer Merchant, czyli teza, że współczesne zarządzanie zmianą bywa najczęściej kontrolą w bardzo eleganckim przebraniu. W standardowym słowniku biznesu zmiana uchodzi za wartość autoteliczną, owianą nimbem nowoczesności i dynamizmu, co wyraża się w litanii pojęć takich jak transformacja, skalowanie czy zwinność. Wszystkie te terminy brzmią niezwykle obiecująco, niemniej Merchant stawia pytania o naturę tej dynamiki: kto właściwie definiuje kierunek zmiany i kto ustala tempo jej wdrażania? To ona demaskuje mechanizm, w którym przywilej nazwania oporu „irracjonalnością" należy wyłącznie do tych, którzy dysponują formalną władzą w strukturze. Bardzo często to, co szumnie nazywamy zarządzaniem zmianą, okazuje się zwyczajnym narzuceniem planu, przy czym brakuje tu miejsca na realne współtworzenie. Jest to inżynieria zgody.

Ta intuicja świetnie koresponduje ze współczesnym doświadczeniem milionów pracowników, którzy zostali wrzuceni w wir transformacji cyfrowej, platformizacji oraz wszechobecnego monitoringu. Nowe narzędzia, kolejne warstwy raportowania czy powroty do biur wprowadza się zazwyczaj językiem historycznej konieczności, obiecując przy tym świetlaną przyszłość i niespotykaną dotąd sprawność. Tymczasem twarde dane publikowane przez OECD oraz ILO pokazują wyraźnie, że skutki technologicznej rewolucji nie rozkładają się ani automatycznie, ani tym bardziej sprawiedliwie. Wymagają one głębokiego namysłu instytucjonalnego oraz ochrony pracowników przed ryzykiem, które zostało na nich asymetrycznie przerzucone przez korporacyjne struktury. Merchant mówi w istocie to samo, co szacowne instytucje, lecz używa języka znacznie bardziej bezpośredniego i pozbawionego dyplomatycznych uników. Praca wymaga zabezpieczenia.

Musimy jasno powiedzieć, że zmiana nie staje się dobra tylko dlatego, że jest zmianą, wszak dobra jest jedynie taka ewolucja, która nie redukuje ludzi do nośników kosztu dostosowawczego. Merchant nie odrzuca samej idei przeobrażeń, lecz atakuje ich biurokratyczną teologię, czyli zestaw dogmatów, w których człowiek jest jedynie pasywnym elementem układanki. Jej zdaniem prawdziwa zmiana nie przypomina marszu karnej kolumny, lecz jest raczej praktyką wspólnego wchodzenia w nieznane, wymagającą pytań zamiast gotowych odpowiedzi. Zarządzanie zmianą, czyli działania kontrolne maskowane jako ewolucja, często całkowicie oddzielone od realnej egzekucji zadań, pozwala organizacji podtrzymywać iluzję, że sprawczość rodzi się wyłącznie w centrum hierarchii. Wymaga to uznania, że dyskomfort jest stanem naturalnym, niemniej nie powinien on być monopolizowany wyłącznie przez najsłabsze ogniwa organizacji.

Merchant nadaje tym procesom wyraźny wymiar etyczny, wskazując, że lider ogłaszający zmianę bez stworzenia miejsca na realne współautorstwo, wcale nie praktykuje odwagi. Zamiast budować

zaangażowanie, taki przywódca testuje posłuszeństwo swoich podwładnych, każąc im bezrefleksyjnie „kupować wizję", która nie jest ich własną. Kiedy słyszymy, że opór pracowników stanowi główny problem wdrożenia, zazwyczaj mamy do czynienia z próbą uniknięcia trudniejszego pytania o samą konstrukcję proponowanej zmiany. Czy to nie sama architektura procesu jest wadliwa, skoro budzi tak naturalny sprzeciw u tych, którzy mają ją realizować w praktyce? W takich momentach zarządzanie staje się inżynierią posłuszeństwa, a nie dialogiem o przyszłości.

Z tych rozważań wynika kluczowa konsekwencja dla naszego rozumienia wolności, która nie może oznaczać jedynie braku reguł, ani tym bardziej dobrowolnej kapitulacji wobec cudzych scenariuszy. Merchant broni wolności jako realnej możliwości współkształtowania świata pracy w zgodzie z własną integralnością, dlatego relacje międzyludzkie są w jej koncepcji tak fundamentalne. Samotny bohater, czyli figura neoliberalnej baśni przypisująca sukces wyłącznie wybitnej jednostce i pomijająca łańcuch współzależności, służy jedynie temu, by winić jednostkę za błędy całego systemu. Jeśli się wypaliłeś, system sugeruje, że musisz popracować nad własną odpornością, zamiast pytać o toksyczność środowiska, w którym przyszło ci funkcjonować. Merchant odwraca to moralne oszustwo, wskazując, że nie wyzwolimy się samotnie z klatki, której kraty nauczyliśmy się brać za naturalny element krajobrazu.

Pułapka empatii: jak miękka władza zastępuje twardą hierarchię

Współczesny człowiek, uwięziony w kołowrotku nieustannego doskonalenia, nie potrzebuje kolejnej wyrafinowanej techniki optymalizacji własnej wydajności. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, gdzie każda chwila wytchnienia musi być uzasadniona przyszłym zyskiem lub regeneracją sił do dalszej walki. Zamiast tego potrzebujemy elementarnego bezpieczeństwa – środowiska, w którym myślenie, sprzeciw czy zwyczajny odpoczynek nie są obarczone lękiem przed symbolicznym wykluczeniem lub materialną degradacją. W tym miejscu domyka się krytyka Merchant wobec współczesnych mitów korporacyjnych: od kultu graczy klasy A, czyli rynkowej mutacji wiary w talent skupionej na polowaniu na wybitne jednostki zamiast na projektowaniu współpracy, po ideologię zarządzania zmianą. Wszystkie te figury retoryczne służą podtrzymaniu iluzji, że wartość rodzi się wyłącznie w centrum, w głowie wybranego stratega, podczas gdy reszta ma jedynie karnie adaptować się do ogłoszonego z góry planu.

Merchant odpowiada na te mity z brutalną, niemal chirurgiczną szczerością, wskazując, że realna wartość powstaje w relacyjnej tkance organizacji, a nie w gabinetach zarządu. Rodzi się ona w nieoczywistych połączeniach między ludźmi, w sporze, który nie kończy się naganą, oraz w różnicy

zdań, której nie próbuje się natychmiast spacyfikować w imię fałszywej spójności. To właśnie mechanizm antyentropijny, czyli wykorzystanie sprzeciwu jako narzędzia do wczesnego wykrywania błędów, pozwala systemowi korygować własne złudzenia, zanim doprowadzą one do katastrofy. Prawdziwa innowacja wymaga słuchania tych, którzy nie posiadają wysokiego statusu, oraz szanowania marginesu, który chroni pracowników przed psychicznym wyczerpaniem. Wartość jest tym, co niewidzialne dla kultu jednostki, a jednocześnie absolutnie konieczne dla powodzenia wspólnej gry, w której stawką jest coś więcej niż tylko kwartalny wynik.

Jeśli pierwsza część eseju była diagnozą klatki, to teraz przyglądamy się mechanizmom, które wprawiają jej kraty w ruch. Klatka nie potrzebuje wyłącznie twardych zakazów, ponieważ znacznie skuteczniej działa poprzez uwodzące opowieści o samotnych bohaterach, genialnych strategach i koniecznym marszu naprzód. Te narracje kształtują nasze codzienne odruchy, wmawiając nam, że hierarchia zawsze wie lepiej, a bezwarunkowa adaptacja do narzuconych warunków jest najwyższą cnotą nowoczesnego pracownika. Merchant rozbraja te mity, by odebrać im władzę nad naszą wyobraźnią, wychodząc z założenia, że samo nazwanie normy pozwala częściowo osłabić jej paraliżujący czar. Duch, któremu nadano imię, przestaje być przeznaczeniem, a staje się jedynie dającą się zmienić strukturą, którą możemy wspólnie zakwestionować.

Wchodzimy teraz w obszar wyjątkowo drażliwy, dotykający moralnej samoświadomości współczesnych korporacji, gdzie twarda hierarchia ustępuje miejsca estetyce dominacji ubranej w język dobra. Firma przestaje wydawać rozkazy w sposób jawny, a zaczyna się „opiekować", nie sądzi już surowo, lecz rzekomo „pomaga rosnąć" każdemu członkowi zespołu. Zamiast żądać bezwzględnej ofiary, celebruje zaangażowanie, zamieniając dawną dyscyplinę na subtelną zachętę do pełnej widzialności i autentyczności w miejscu pracy. Merchant pokazuje, że właśnie w tym punkcie system staje się najbardziej niebezpieczny, ponieważ władza mówiąca tonem empatii jest znacznie trudniejsza do zidentyfikowania niż brutalny autorytaryzm. Ta druga przynajmniej nie ukrywa swoich intencji pod maską życzliwości, podczas gdy ta pierwsza prosi nas, byśmy ją szczerze pokochali i uznali za jedyną słuszną drogę.

W tym świetle należy odczytywać krytykę przywództwa służebnego, idei na pierwszy rzut oka niemal niemożliwej do zakwestionowania przez kogokolwiek o zdrowych zmysłach. Trudno przecież wystąpić przeciwko liderowi, który deklaruje wsparcie dla zespołu, dba o dobrostan ludzi i stawia wspólny cel ponad własne, wybujałe ego. Problem, który Merchant wydobywa na światło dzienne, nie tkwi jednak w warstwie deklaratywnej, lecz w samej strukturze relacji, która pozostaje głęboko paternalistyczna. Paternalizm rzadko przedstawia się pod własnym nazwiskiem; zazwyczaj przywdziewa maskę troski, twierdząc, że wie lepiej, czego potrzebują inni, nawet jeśli czyni to

szeptem. Uzurpuje sobie prawo do definiowania cudzego dobra, czyniąc to łagodnym, kojącym głosem, który skutecznie usypia czujność i tłumi potrzebę realnej autonomii.

Wiele odmian przywództwa służebnego operuje według logiki, w której lider pozostaje centralnym rozdzielnikiem troski i ostateczną instancją decydującą o zakresie swobody zespołu. To on wyznacza granice wsparcia, on decyduje, kiedy się pochylić nad problemem, i to on w imię „dobra ogółu" może w każdej chwili odebrać pracownikom podmiotowość. Taka struktura nie musi być głośna ani agresywna, by zachować swoją dominującą pozycję; wystarczy, że skutecznie uzależnia innych od decyzji i nastrojów „dobrego pasterza". Jest to klasyczny przykład przemocy symbolicznej, czyli wymogu rynkowej wyceny osobowości i stałej gotowości do autoprezentacji, gdzie cała osoba zostaje zredukowana do mierzalnego zasobu. Strategia, która nie przechodzi przez praktykę realnej wolności, staje się jedynie metafizyką PowerPointa, ładnie wyglądającą na slajdach, ale pustą w środku.

Kluczowe znaczenie ma tutaj rozróżnienie między prawdziwą opieką a paternalistyczną opiekuńczością, która zamiast wzmacniać, produkuje trwałą zależność od autorytetu. Opieka w sensie etycznym powinna budować zdolność drugiego człowieka do samostanowienia, podczas gdy jej korporacyjna imitacja jedynie więzi go w złotych klatkach wdzięczności i długu lojalności. Merchant przekonuje, że organizacje potrzebują mniej „opiekunów", a więcej dojrzałych warunków współpracy, w których odpowiedzialność nie jest skupiona w jednej, niemal religijnej figurze. Przywołuje przy tym postać Mary Parker Follett i jej prawo sytuacji, polegające na przesunięciu centrum decyzji z ego menedżera na obiektywne wymogi konkretnego zadania. W takim układzie to rzeczywistość dyktuje warunki, a nie kaprys czy „wizja" osoby piastującej wysokie stanowisko w strukturze.

W dobrze zaprojektowanej architekturze współpracy nie chodzi o to, by ten sam człowiek był dożywotnim właścicielem procesów decyzyjnych i moralnym kompasem grupy. Chodzi o to, by odpowiednia osoba, posiadająca w danym momencie najlepszy wgląd w rzeczywistość, mogła przejąć stery, ponieważ tak dyktuje logika zadania, a nie ceremonia stanowisk. Przywództwo sytuacyjne staje się więc narzędziem przeciwko miękkiej dominacji, przywracając organizacji niezbędną dawkę epistemicznej pokory, której tak często brakuje współczesnym liderom. Nikt nie powinien rządzić rzeczywistością tylko dlatego, że posiada odpowiedni tytuł na wizytówce; rządzić powinna trafność rozpoznania problemu i adekwatność proponowanego rozwiązania. Oczywiście nie oznacza to, że każda forma wspierającego przywództwa jest zamaskowanym podstępem, gdyż rzetelne badania wskazują na korelację między zaufaniem a klimatem organizacyjnym. Niemniej jednak zachowanie intelektualnej dyscypliny w ocenie tych struktur jest dziś ważniejsze niż kiedykolwiek, byśmy nie podpalali siebie tylko po to, by ogrzać bilans kwartalny.

Koniec rytuału: Dlaczego ocena pracownicza zabija rozwój

Merchant uderza w fundamenty, wskazując, że nawet najszlachetniejsze intencje nie zneutralizują asymetrii, jeśli nie podważymy samej zasady wywyższonej figury dysponującej mandatem do nadawania podmiotowości innym. Jej diagnoza nie dotyczy psychologii lidera, lecz ma charakter stricte ustrojowy, kwestionując system potrzebujący centralnego punktu legitymizacji cudzej sprawczości. To pytanie jest zabójczo celne, ponieważ współczesne organizacje po mistrzowsku zamieniły dawną, twardą władzę na struktury o miękkich konturach, nie rezygnując przy tym z jej rdzenia ani o milimetr. Mamy więc do czynienia z paternalizmem o dobrych manierach, gdzie kontrola nie zniknęła, lecz stała się bardziej dyskretna i przez to trudniejsza do zakwestionowania. Władza po prostu zmieniła kostium.

Podobnie bezlitosna jest Merchant wobec tradycyjnych ocen pracowniczych, których rynkowa świętość dawno już legła w gruzach, choć korporacje wciąż odgrywają ten jałowy rytuał z czystego przyzwyczajenia. Klasyczna ewaluacja roczna jawi się tutaj jako narzędzie beznadziejnie przestarzałe, bowiem została całkowicie podporządkowana logice osądu, a nie logice realnego rozwoju jednostki. Zamiast budować przyszłą sprawność i odporność zespołu, system ten zajmuje się mozolnym archiwizowaniem przeszłego podporządkowania i dokumentowaniem hierarchicznych zależności. Nie uruchamia on odwagi do podejmowania ryzyka, lecz uczy wyrafinowanych strategii obronnych, które mają chronić pracownika przed symbolicznym cięciem. Praca się zabezpiecza.

Każdy praktyk wie doskonale, że procedura ta zamienia się zazwyczaj w festiwal antycypacyjnej autocenzury, gdzie autentyczność zostaje złożona na ołtarzu bezpieczeństwa. Pracownik konstruuje narrację o sobie w taki sposób, by była ona wystarczająco ambitna, by zadowolić system, a jednocześnie na tyle niegroźna, by nie sprowokować ataku. Menedżer z kolei przygotowuje się do aktu sądzenia z lękiem, starając się uniknąć odpowiedzialności za potencjalne szkody psychiczne, konflikty czy bolesną utratę cennego specjalisty. W efekcie przy stole nie spotykają się dwie żywe osoby, lecz dwie wersje instytucjonalnie obrobionego lęku, uwięzione w sztywnym scenariuszu. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy.

Merchant słusznie zauważa, że taki mechanizm jest zorientowany na dokumentowanie przeszłości, zamiast na aktywne wytwarzanie przyszłości i nowych możliwości działania. Performance review stanowi jaskrawy przykład procedury, która z zewnątrz udaje racjonalne narzędzie zarządzania, podczas gdy od środka służy wyłącznie legalizowaniu asymetrii władzy. Przełożony wchodzi w rolę sędziego standardu, a pracownik staje się pokornym petentem własnej wartości, co prowadzi do

całkowicie przewidywalnych i szkodliwych skutków. Rośnie defensywność, drastycznie spada gotowość do przyznania się do błędu, a język eksperymentu zostaje zastąpiony przez bezpieczną nowomowę. Pojawia się teatralizacja sukcesu i ukrywanie słabości.

Współczesne badania nad bezpieczeństwem psychologicznym, czyli przekonaniem, że zespół nie ukarze nikogo za popełnienie błędu lub zadanie pytania, dowodzą, że uczymy się najszybciej tam, gdzie ryzyko nie grozi utratą reputacji. Jeśli system oceny czyni z każdego potknięcia dowód na brak rozwojowości, pracownik przestaje się uczyć, a zaczyna obsesyjnie dbać o własne tyły. To różnica kolosalna, a zarazem banalnie często ignorowana przez działy HR, które wolą polować na mitycznych graczy klasy A, zamiast naprawiać architekturę współpracy. Wszak Merchant idzie jednak dalej, podważając samą supremację osądu jako głównego mechanizmu stymulującego jakikolwiek wzrost. To tutaj wchodzi jej fundamentalne przeciwstawienie osądu i zachęty.

Pod wpływem osądu ludzie kurczą się poznawczo, zamykając się w bezpiecznych schematach, podczas gdy pod wpływem zachęty ich potencjał zaczyna realnie rosnąć. Nie dzieje się tak dlatego, że zachęta jest infantylną pochwałą wszystkiego, lecz dlatego, że człowiek podejmuje ryzyko uczenia się tylko wtedy, gdy nie czuje groźby symbolicznego unicestwienia. Merchant posługuje się tu trafną metaforą: konie wyścigowe nie biegną dlatego, że są biczowane, lecz dlatego, że ich natura została stworzona do pędu. Człowiek w pracy nie potrzebuje batów udoskonalonej ewaluacji, lecz warunków, w których może wykonać ruch wzrostu bez paraliżującego poczucia upokorzenia. Nie naprawiaj klatki.

Z tej perspektywy regularne check-iny czy coaching rówieśniczy przestają być tylko „miękkimi" technikami, a stają się próbą przywrócenia organizacji jej utraconej funkcji rozwojowej. Kiedy Adobe lata temu zniosło roczne oceny na rzecz częstszych rozmów o przyszłości, rynek odnotował nie tylko oszczędność czasu, ale i gwałtowny spadek dobrowolnej rotacji. Choć należy zachować dystans wobec każdej firmowej autoprezentacji sukcesu, sam trend rezygnacji z rytualnego sądu na rzecz realnego uczenia się jest niezwykle wymowny. Toteż jeszcze bardziej drażliwy politycznie jest wątek personal brandingu, który Merchant postrzega nie jako niewinną poradę marketingową, lecz jako formę późnego uprzedmiotowienia człowieka. W tym punkcie autorka trafia w samo sedno naszej epoki, gdzie każda cecha charakteru musi mieć swoją rynkową wycenę.

Kolonizacja tożsamości: marka osobista jako nowe więzienie

Dawniej rynek był miejscem prostej wymiany: konkretna praca za konkretną płacę. Dzisiaj ta relacja uległa głębokiej mutacji, domagając się od nas nie tylko kompetencji, ale i pełnej ekspozycji osobowości, narracji oraz nieustannej gotowości do autoprezentacji. Nie wystarczy już rzetelnie pracować, bowiem system oczekuje, że będziemy nieustannie emitować sygnały potwierdzające naszą rynkową atrakcyjność. Musimy umieć się opakować, odróżnić od tłumu i sprzedać, zachowując przy tym złudzenie pełnej autonomii. Merchant dostrzega w tym nową formę przemocy symbolicznej, czyli wymóg rynkowej wyceny stylu i sposobu bycia, co prowadzi do antropologicznego zubożenia jednostki. To już nie jest zwykłe zatrudnienie, lecz totalny outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy.

Marka osobista, pierwotnie będąca jedynie echem rzetelnej pracy, niebezpiecznie przesuwa się dziś w stronę samego centrum naszej egzystencji zawodowej. Kiedy staje się ona głównym punktem odniesienia, człowiek zaczyna podświadomie modelować siebie pod dyktando algorytmicznej czytelności i rynkowych oczekiwań. Stajemy się bardziej przejrzyści dla systemu, ale przez to tragicznie jednowymiarowi, mniej złożeni i w ostatecznym rozrachunku – mniej prawdziwi. To swoiste więzienie zbudowane z własnych sukcesów komunikacyjnych, które wymaga nieustannego karmienia, by nie straciło na blasku. Musimy pasować do obrazu, który sami wykreowaliśmy i puściliśmy w obieg, stając się zakładnikami własnej, wygładzonej wersji. Rynek nie zadowala się już tym, co potrafimy wytworzyć, lecz kolonizuje sam sposób, w jaki istniejemy publicznie.

Warto jednak zachować niezbędny niuans i nie potępiać każdej formy budowania publicznej rozpoznawalności jako aktu ostatecznej degradacji. Dla osób historycznie wypychanych poza nawias instytucjonalnej widzialności, obecność w sieci bywa wszak skutecznym narzędziem samoobrony i rozbijania skostniałych struktur selekcji. Merchant nie neguje przecież fundamentalnej potrzeby bycia słyszanym, która jest warunkiem sprawstwa w nowoczesnym społeczeństwie. Jej krytyka uderza precyzyjnie w moment, w którym owa słyszalność zostaje całkowicie podporządkowana logice komercjalizacji. To rozróżnienie jest kluczowe, gdyż pozwala uniknąć pułapki fałszywego ascetyzmu, który udaje, że władza symboliczna nie ma znaczenia. Niemniej ma ona znaczenie ogromne, zwłaszcza gdy decyduje o dostępie do zasobów i uznania.

Właśnie z tego powodu musimy bronić podmiotowości przed sytuacją, w której zostaje ona w całości zredukowana do wymogu agresywnej samoreklamy. Człowiek w swej istocie nie jest prospektem sprzedażowym, kolorowym folderem ani pojedynczym slajdem w cudzym pitch decku. Jeśli współczesna kariera wymaga od nas permanentnej autokreacji, to nie świadczy to bynajmniej

o dojrzałości rynku, lecz o jego drapieżności. Sygnalizuje to moment, w którym system zaczyna pożerać nie tylko nasz czas, ale samą konstrukcję tożsamości, zamieniając ją w mierzalny zasób. Wywód Merchant przybiera tu ton niemal prorocki, przypominając nam o granicach, których przekraczać nie wolno. Praca nie jest religią.

Kultura zapierdalu jako świecka religia ofiary i technologia władzy

Warto zatrzymać się przy tej diagnozie na dłużej, gdyż jej pozorna prostota skrywa ostrze znacznie bardziej radykalne, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Merchant nie ogranicza się bowiem do utyskiwania na brak mitycznego balansu między życiem a obowiązkami, lecz stawia tezę o wiele głębszą i bardziej niepokojącą. Twierdzi ona, że współczesna kultura pracy dokonała brawurowej aneksji terytoriów, które przez wieki pozostawały wyłączną domeną religii. System ten nie tylko organizuje nam czas, ale przede wszystkim oferuje sens, poczucie przynależności oraz skomplikowany system rytuałów oczyszczenia poprzez fizyczny i psychiczny wysiłek. W tym nowym, świeckim kościele produktywności odnajdziemy cały moralny język poświęcenia, a także precyzyjnie zdefiniowane kategorie grzechu i odkupienia. Grzechem staje się tu każda chwila braku responsywności, każda niedostatecznie wyśrubowana marża czy brak ambicji, by sięgać po więcej, nawet gdy zasoby dawno się wyczerpały. Odkupienie natomiast przychodzi pod postacią kolejnego wieczoru spędzonego przy błękitnym świetle laptopa, nocnej odpowiedzi na maila czy dobrowolnej zgody na oddanie resztek życiowej energii w imię wspólnej sprawy.

To właśnie dlatego Merchant z taką swobodą i ironią punktuje absurd utożsamiania dźwięku szlifowanej własnej duszy z triumfalnym dźwiękiem rynkowego sukcesu. W dominującej dziś kulturze nadmiernego wysiłku cierpienie przestało być traktowane jako niepożądany skutek uboczny wadliwego systemu, a stało się swoistym znakiem łaski i dowodem zawodowego wybrania. Statystyki rzucają na ten sakralny obraz dość ponury cień, potwierdzając, że mamy do czynienia z modelem głęboko dysfunkcyjnym. Gallup raportuje, że w 2025 roku globalne zaangażowanie pracowników spadło do alarmującego poziomu 20 procent, co generuje dla światowej gospodarki straty rzędu 10 bilionów dolarów. Jednocześnie wskaźniki stresu, gniewu i smutku utrzymują się na poziomach wyższych niż w najtrudniejszych momentach pandemii, co sugeruje, że systemowa presja przekroczyła granice ludzkiej wytrzymałości. WHO przypomina przy tym stanowczo, że wypalenie zawodowe to nie abstrakcyjna przypadłość charakterologiczna, lecz efekt chronicznego stresu, z którym organizacja nie potrafiła sobie poradzić. Te dane tworzą empiryczne tło dla

diagnozy kryzysu architektonicznego, czyli sytuacji, w której problemy wynikają z błędnych struktur, a nie z psychologii jednostek.

Kiedy system domaga się od nas coraz większych nakładów energii emocjonalnej i poznawczej przy jednoczesnym spadku realnego zaangażowania, trudno mówić o etosie zdrowego wysiłku. Mamy raczej do czynienia z modelem ekstrakcyjnym, który w pogoni za krótkoterminowym zyskiem zaczyna zjadać własne podstawy legitymizacji i niszczyć zasoby, na których wyrósł. Merchant idzie jednak o krok dalej niż prosta diagnostyka dobrostanu, demaskując kulturę nadmiernego wysiłku jako wyrafinowaną technologię władzy. Człowiek permanentnie przeciążony, żyjący w stanie nieustannego deficytu odzyskiwania sił, traci bowiem zdolność do krytycznej refleksji i odwagę niezbędną do stawiania oporu. Wyczerpany pracownik znacznie łatwiej pomyli instynkt przetrwania z lojalnością wobec korporacji, a swoje narastające frustracje uzna za problem czysto prywatny, wymagający jedynie lepszej organizacji czasu. To swoista infrastruktura posłuszeństwa, w której cały potencjał buntu zostaje skonsumowany przez administrację własnym zmęczeniem i walkę o utrzymanie się na powierzchni. Praca się zabezpiecza, kolonizując naszą uwagę.

W ten sposób kultura nadmiernego wysiłku nie produkuje wyłącznie wypalenia, ale przede wszystkim systemową depolityzację, co czyni z niej problem wykraczający daleko poza kompetencje działów HR. Merchant okazuje się myślicielką znacznie bardziej polityczną, niż sugerowałaby to okładka jej książki, ponieważ uderza w same fundamenty relacji między gospodarką a życiem. Przez dekady model liberalno-korporacyjny obiecywał, że w zamian za energię, lojalność i najlepsze lata egzystencji, jednostka otrzyma bezpieczeństwo, uznanie i poczucie sensu. Dziś ta obietnica coraz częściej brzmi jak weksel bez pokrycia, zwłaszcza w obliczu postępującej prekaryzacji i zaniku trwałości instytucjonalnej. W wielu branżach realny sens pracy zostaje pożarty przez rosnącą liczbę procedur, wskaźników oraz wymóg stałej autoprezentacji. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, gdzie każdy musi budować swój personal branding, czyli rynkową wycenę własnej osobowości, stylu i gotowości do bycia towarem.

Merchant odpowiada na ten impas jednym ze swoich najmocniejszych przesłań: nie musisz naprawiać systemu, który cię zawiódł, możesz natomiast budować to, co cię wyzwala. Ta fraza, choć brzmi efektownie, nie jest jedynie pustym sloganem, lecz próbą odwrócenia kierunku moralnego obowiązku. To nie człowiek ma się bez końca adaptować do niszczących go struktur, lecz system powinien zostać poddany surowej próbie legitymizacji w świetle ludzkiej wolności. Mechanizm ten doskonale ilustruje przypowieść o mnichach, którzy przez lata z mozołem wnosili wiadra z wodą na szczyt stromej góry, wierząc, że od tego rytuału zależy trwanie ich wspólnoty. Gdy młody nowicjusz zaproponował budowę kanału, który ułatwiłby pracę, starszyzna zareagowała przerażeniem, twierdząc, że zniszczyłoby to ducha ich misji. Nowicjusz dostrzegł wówczas to, czego mnisi nie

chcieli przyznać: że od dawna mylili sens istnienia wspólnoty z rytuałem własnego, bezcelowego wyczerpania.

Merchant zadaje nam właśnie to pytanie o kanał, kwestionując zasadność rytuałów ofiary, które przyzwyczailiśmy się uważać za moralnie wzniosłe. Pyta retorycznie, czy współczesna firma rzeczywiście nie może funkcjonować bez kultu stałej dostępności, czy może raczej ktoś czerpie korzyści z faktu, że wszyscy w to wierzymy. Jej wywód osiąga apogeum w momencie, gdy demaskuje kolejne warstwy korporacyjnej nowomowy, pokazując ich prawdziwe, surowe oblicze. Przywództwo służebne okazuje się często jedynie paternalizmem o dobrych manierach, a okresowe oceny pracownicze – rytuałem osądu, który tylko udaje troskę o rozwój. Kultura nadmiernego wysiłku jawi się ostatecznie jako świecka religia ofiary, w której wyczerpanie pełni funkcję najwyższej cnoty, a praca uzurpuje sobie prawo do kolonizacji całego ludzkiego sensu. Wszystkie te zjawiska łączy wspólny mianownik: uczą nas, byśmy samych siebie oddawali w użytkowanie systemowi i jeszcze czuli wdzięczność, że łaskawie nam na to pozwolono. Praca nie jest religią, a my nie musimy być jej męczennikami.

Poza tresurą: Jak zbudować organizację chroniącą wolność

Merchant nie poprzestaje na burzeniu starych ołtarzy, choć demontaż współczesnego porządku pracy przypomina rozbieranie wadliwego zegara, który od dekad kradnie nam czas. Jej projekt nie jest jednak sentymentalną ucieczką w stronę sielankowej przeszłości ani naiwnym buntem przeciwko samej idei struktury, lecz próbą znalezienia nowej formy współistnienia. Zamiast tego Merchant proponuje ład, w którym organizacja przestaje być maszyną do wyciskania przydatności, a staje się infrastrukturą współtworzenia autentycznej wartości. W tym ujęciu wartość przestaje być prostą funkcją przychodu, a wolność przestaje być luksusem dla tych, którzy zdążyli się już urządzić. Oba te pojęcia stają się kryteriami ustrojowymi, według których powinniśmy oceniać każdą instytucję pracy, sprawdzając, czy służy ona człowiekowi, czy jedynie go eksploatuje.

Kluczowe pytanie brzmi: czy dane miejsce pozwala nam współkształtować świat bez konieczności dokonywania samozdrady, czy jedynie zamienia nas w paliwo dla abstrakcyjnej efektywności? Merchant słusznie zauważa, że prawdziwa wartość ma naturę relacyjną i powstaje w tyglu ludzkich napięć poznawczych oraz lokalnych intuicji, których nie da się ująć w prostym algorytmie. To nie firma jako byt prawny wytwarza dobro, lecz żywi ludzie, ich zdolność do przekraczania schematów i przekształcania doświadczenia w nowe rozwiązania. W dobie gospodarki opartej na wiedzy ten punkt staje się fundamentem przetrwania, a nie tylko etycznym postulatem, przy czym ignorowanie

tego faktu prowadzi do systemowej jałowości. Praca się zabezpiecza, ale rzadko zabezpiecza to, co w niej najcenniejsze, czyli naszą zdolność do bycia podmiotem, a nie tylko zasobem.

Wpływ sztucznej inteligencji na ten proces jest nie do przecenienia, przy czym OECD wskazuje na jej potencjał w zwiększaniu produktywności przy jednoczesnej niepewności co do rozkładu korzyści. AI nie zdejmuje z nas odpowiedzialności za bycie człowiekiem, lecz paradoksalnie zaostrza to pytanie, zmuszając organizacje do radykalnego odróżnienia rutyny od osądu i troski. Im więcej procesów przejmie automat, tym bardziej będziemy potrzebować interpretacji, empatii oraz odwagi do zgłaszania sprzeciwu, czyli jakości, których maszyna nie potrafi zasymulować. Są to wartości, które przez dekady pozostawały całkowicie niewidzialne dla tradycyjnej rachunkowości zarządczej, skupionej na tym, co łatwo policzalne i powtarzalne. Strategia, która nie przechodzi przez praktykę, staje się przecież tylko metafizyką PowerPointa, oderwaną od realnego trudu tworzenia czegokolwiek sensownego.

Organizacja przyszłości musi przestać mierzyć wyłącznie to, co daje się ująć w tabelce, ponieważ obsesja na punkcie krótkookresowych wyników tresuje ludzi do zachowań bezpiecznych i konformistycznych. Jeśli jedynym kryterium jest czas odpowiedzi i wolumen zadań, rzeczywiste motory tworzenia wartości zostają zepchnięte do głębokiego podziemia, skąd trudno je wydobyć. Zaufanie, bezpieczeństwo psychologiczne czy prawo do zadawania pytań „nie na czasie” zaczynają wtedy wyglądać jak zbędny luksus, a nie fundament zdrowego ekosystemu. W rzeczywistości jest to infrastruktura produktywności głębokiej, która chroni system przed popadnięciem w kosztowną i niebezpieczną głupotę systemową, wynikającą z braku krytycznej refleksji. Bez marginesu na regenerację i myślenie każda struktura w końcu zaczyna zjadać własny ogon, tracąc kontakt z rzeczywistością rynkową i społeczną.

Przez lata spory o pracę dotyczyły głównie płac i fizycznego bezpieczeństwa, co oczywiście pozostaje fundamentalne, niemniej dzisiaj mierzymy się z nowym zagrożeniem o charakterze symbolicznym. Przemoc symboliczna, czyli wymóg rynkowej wyceny osobowości i stałej gotowości do autoprezentacji, prowadzi do antropologicznego zubożenia, którego skutki odczuwamy coraz dotkliwiej. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, w którym musimy elastycznie utożsamiać się z misją i nieustannie pracować nad własną reputacją wewnątrz organizacji. Merchant odpowiada na to wyzwanie z wielką siłą, twierdząc, że wolność nie przetrwa bez wyraźnie zakreślonych granic władzy nad podmiotowością człowieka. Firma nie ma prawa do całego człowieka, nawet jeśli opakuje swoje roszczenia w uwodzący język pasji, wspólnoty i wyższego sensu.

Diagnoza ta bezpośrednio współbrzmi z alarmującymi danymi WHO, które przypomina, że wypalenie zawodowe nie jest prywatną słabością, lecz wynikiem chronicznego stresu zawodowego.

To ważne rozstrzygnięcie odcina drogę do banalnej psychologizacji problemu i wskazuje, że system pracy przekroczył granice, których przekraczać nigdy nie powinien. Gdy Gallup raportuje, że globalne zaangażowanie spadło do poziomu dwudziestu procent, mamy do czynienia z bankructwem pewnego modelu zarządzania, który opierał się na stałej mobilizacji. Koszt tego zjawiska, szacowany na dziesięć bilionów dolarów, to rachunek za iluzję, że człowieka można eksploatować w nieskończoność bez kosztów dla jego integralności. Nie podpalaj siebie, żeby ogrzać bilans kwartalny, bo w końcu zabraknie energii na jakąkolwiek twórczą aktywność.

W naszej kulturze przesyconej uproszczonym indywidualizmem wolność często myli się z brakiem jakichkolwiek ograniczeń, co w kontekście organizacji prowadzi prosto do dżungli prestiżu. Tam, gdzie brakuje jasnych norm chroniących przed mobbingiem, gaslightingiem czy zawłaszczaniem cudzych pomysłów, wolność zostaje przejęta przez tych, którzy dysponują większą siłą przebicia. Merchant rozumie, że potrzebujemy nie mniej reguł, lecz reguł lepszych, które zamiast dyscyplinować kreatywność, stworzą dla niej bezpieczny i stabilny pojemnik ochronny. Wolność osadzona w sprawiedliwych zasadach współpracy staje się realną praktyką, a nie tylko pięknym, lecz pustym hasłem dla naiwnych idealistów. Bez ochrony prawnej i instytucjonalnej każda autonomia jest jedynie tymczasowym przywilejem, który może zostać odebrany w dowolnym momencie.

Na tym tle pojawia się kwestia sprzeciwu, czyli mechanizm antyentropijny, który jako narzędzie do wczesnego wykrywania błędów pozwala organizacji korygować własne złudzenia, zanim doprowadzą one do katastrofy. W klasycznym porządku hierarchicznym głos niezgody traktuje się jako zakłócenie lub brak lojalności, co jest błędem o charakterze wręcz architektonicznym, niszczącym fundamenty zaufania. Merchant broni stanowiska odwrotnego, widząc w dysydenckich głosach jedyną szansę na wczesne rozpoznanie zagrożeń i zapobieganie systemowej stagnacji. Jeśli organizacja nie potrafi przyjąć krytyki, traci zdolność adaptacji i zaczyna dryfować w stronę rytualnego posłuszeństwa, które jest zabójcze dla innowacji. Prawdziwa lojalność polega czasem na odważnym powiedzeniu „nie”, gdy wszyscy inni potakują w rytm korporacyjnej muzyki, nie widząc nadchodzącej ściany.

Budowanie organizacji chroniącej wolność wymaga zatem rezygnacji z kultu graczy klasy A, czyli rynkowej mutacji kultu talentu, która skupia się na polowaniu na wybitne jednostki. Mit bohatera, czyli narracja przypisująca sukces wyłącznie jednostce przy pominięciu łańcucha współzależności, fałszuje nasze rozumienie przyczynowości i odciąga uwagę od realnych warunków systemowych. Kryzys architektoniczny, czyli diagnoza, wedle której problemy z pracą wynikają z błędnych struktur, a nie psychologii jednostek, wymaga od nas odwagi do przebudowy całego systemu. Dopiero gdy zrozumiemy, że praca nie jest religią, będziemy mogli stworzyć środowisko, które służy

życiu i pozwala na autentyczny rozwój bez konieczności składania siebie w ofierze. Bohater nam szkodzi, bo jego obecność maskuje systemowe niedostatki, które wymagają głębokiej i przemyślanej naprawy.

Rozmowa jako fundament: Jak ocalić podmiotowość w erze AI

Głos dysydencki nie jest usterką w sprawnie naoliwionej maszynie organizacji, lecz jednym z fundamentalnych warunków jej poznawczej zdolności do przetrwania. W systemach, które nie wykształciły kanałów dla sprzeciwu, brakuje zazwyczaj również receptorów pozwalających na wczesne rozpoznawanie błędów, co w dłuższej perspektywie bywa zabójcze. W tym sensie prawo do sprzeciwu nie jest jedynie sentymentalnym dodatkiem do kultury korporacyjnej czy estetycznym gestem w stronę inkluzywności. To mechanizm antyentropijny, czyli praktyka przeciwdziałająca chaosowi i naturalnemu rozpadowi struktur, która pozwala systemowi korygować własne złudzenia, zanim te zdążą przeobrazić się w nieodwracalną katastrofę. Jest to szczególnie istotne w dobie ekspansji sztucznej inteligencji, kiedy presja na szybkość wdrażania nowych narzędzi i totalną automatyzację procesów może prowadzić do asymetrycznych, przyspieszonych i fatalnie przemyślanych decyzji. Strategia, która nie przechodzi przez gęste sito praktyki i krytyki, staje się bowiem jedynie metafizyką PowerPointa, piękną w swojej teoretycznej czystości, ale całkowicie bezużyteczną w starciu z rzeczywistością.

Międzynarodowa Organizacja Pracy w swoich aktualizacjach z 2025 roku rzuca na ten problem trzeźwe, analityczne światło, podkreślając, że generatywna AI przede wszystkim przekształca konkretne zadania, a nie automatycznie usuwa całe zawody z mapy rynku. Skutki tej transformacji są jednak silnie zróżnicowane między sektorami i grupami pracowników, co sprawia, że uniwersalne recepty zarządcze tracą rację bytu. Im bardziej złożona i wielowarstwowa staje się ta technologiczna zmiana, tym bardziej potrzebne są kanały realnej, wielostronnej rozmowy, a nie tylko jednostronne komunikaty o nowej, wspaniałej wizji przyszłości. Rozmowa staje się w ujęciu Nilofer Merchant najmniejszą, niepodzielną jednostką zmiany, atomem, z którego buduje się nową strukturę. Nie jest nią kolejna procedura, opasłe memorandum czy kolejna reorganizacja sama w sobie, lecz właśnie rozmowa, w której surowa rzeczywistość może się ujawnić, zanim zostanie spacyfikowana i zaszufladkowana przez doraźne interesy hierarchii. To niezwykle płodna intuicja, która pozwala spojrzeć na komunikację wewnątrz firmy jak na kluczowy zasób strategiczny.

Z ekonomicznego punktu widzenia dobra, szczera rozmowa drastycznie redukuje koszty błędu i koordynacji, które w milczących organizacjach puchną do niebotycznych rozmiarów. Z prawnego

punktu widzenia bywa ona pierwszą, a czasem jedyną formą ujawnienia nadużycia lub systemowego ryzyka, zanim sprawą zajmą się organy nadzorcze lub media. Jednak to z perspektywy antropologicznej rozmowa nabiera największego znaczenia, stając się miejscem, w którym człowiek odzyskuje status podmiotu, a nie jest jedynie nośnikiem funkcji czy transakcyjnym zasobem. Merchant nie idealizuje jednak rozmowy jako magicznego panaceum na wszelkie bolączki; wie doskonale, że może ona stać się narzędziem przemocy symbolicznej, gdy jedna ze stron posiada monopol na interpretację faktów. Dlatego jej projekt wymaga stworzenia społecznego naczynia – bezpiecznych warunków, w których można mówić prawdę bez lęku przed natychmiastową karą reputacyjną czy zawodową egzekucją. Bez tego fundamentu nawet najbardziej postępowy język współpracy będzie tylko teatrzykiem partycypacji, w którym pracownicy odgrywają role zadowolonych współtwórców.

Pozytywny program Merchant jest radykalnie relacyjny i uderza w same podstawy współczesnego indywidualizmu. Wolność nie jest tu rozumiana jako samotny akt samostanowienia przeciwko wszystkim, lecz jako jakość osiągana przez wzajemność i uznanie drugiego człowieka. Człowiek staje się bardziej sobą nie w izolacji, lecz w takich relacjach, które nie redukują go do czystej użyteczności i rynkowej wyceny jego osobowości. Brzmi to niemal jak antropologia personalistyczna, czyli nauka o osobie jako bycie relacyjnym i wolnym, przepisana na język organizacji postindustrialnej. I rzeczywiście, myśl Merchant ma w sobie coś z buntu przeciwko atomistycznemu rozumieniu podmiotu, w którym pracownik to jedynie samotny przedsiębiorca samego siebie, zajęty głównie sprzedawaniem swoich kompetencji pod coraz lepszym brandem. Wolny pracownik to ktoś, kto współtworzy warunki pracy z innymi, nie tracąc przy tym swojej integralności, głosu, prawa do wyznaczania granic i własnej miary sensu.

Właśnie dlatego Merchant stanowczo odrzuca fałszywy heroizm indywidualnego wybicia się z systemu, uznając go za szkodliwą mrzonkę. Mit bohatera, czyli narracja przypisująca sukces wyłącznie wybitnej jednostce przy jednoczesnym pomijaniu całego łańcucha współzależności, jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi podtrzymujących wadliwe reguły gry. Warto zauważyć, że jej projekt nie jest antybiznesowy, lecz ma charakter antyidolatryczny – nie występuje przeciwko tworzeniu wartości gospodarczej, lecz przeciwko bałwochwalstwu pracy. Merchant sprzeciwia się logice, która każdą wartość chce natychmiast podporządkować zyskowi, a każdy zysk uznać za wystarczające usprawiedliwienie dla organizacyjnych ofiar. To rozróżnienie ma wagę zasadniczą dla higieny psychicznej i etycznej współczesnych liderów. W dobrze urządzonym porządku gospodarczym zysk pełni funkcję wskaźnika trwałości i zdolności do reprodukcji działania, niemniej nie jest on najwyższą normą antropologiczną, której należy podporządkować wszystko inne.

Jeśli organizacja zwiększa przychód kosztem systematycznego niszczenia zdolności ludzi do myślenia, odpoczynku, współpracy i mówienia prawdy, to nie tworzy ona wartości pełnej, lecz jedynie iluzję sukcesu. Tworzy wynik finansowy okupiony długiem ukrytym – długiem wobec zdrowia, sensu, wspólnoty, zdolności poznawczej i przyszłej twórczości pracowników. Merchant zmusza czytelnika, by dostrzegł ten dług, którego nie widać w raporcie kwartalnym, ale który potem wraca z niszczycielską siłą pod postacią wypalenia, toksycznej rotacji, cynizmu i przeciętności decyzyjnej. Nie podpalaj siebie, żeby ogrzać bilans kwartalny, bo popiół, który zostanie, nie zbuduje żadnej trwałej przewagi konkurencyjnej. Właśnie tu jej diagnoza okazuje się zaskakująco aktualna w kontekście ery sieci AI, gdzie łatwo ulec złudzeniu, że technologia rozwiąże wszystkie problemy ludzkiej natury i organizacji.

Im więcej organizacje mówią dziś o automatyzacji, skalowaniu, agentach i produktywności wspomaganej modelami językowymi, tym łatwiej zapomnieć, że ostateczne pytanie nie dotyczy tylko wzrostu przepustowości pracy. Dotyczy ono jakości świata, jaki ten wzrost buduje, oraz tego, kto będzie jego beneficjentem. OECD podkreśla, że AI może wpływać nie tylko na samą produktywność, ale także na dystrybucję korzyści i pogłębianie nierówności społecznych. Oznacza to, że technologia nie jest neutralnym akceleratorem, lecz soczewką wzmacniającą logikę istniejących instytucji. Jeśli instytucje pracy są zbudowane na kontroli, totalnej widzialności i hierarchicznym wyciskaniu zasobów, AI może te destrukcyjne procesy jedynie przyspieszyć. Jeśli zaś zostaną one przebudowane wokół współtworzenia, granic i prawa do sprzeciwu, sztuczna inteligencja może rzeczywiście uwolnić czas i zasoby dla pracy bardziej ludzkiej, twórczej i wolnej od rutyny.

Merchant nie daje nam gotowej, technokratycznej instrukcji obsługi nowej rzeczywistości, lecz oferuje coś znacznie cenniejszego: kryterium osądu. Jej projekt przyszłości pracy spoczywa na kilku milczących, ale solidnych filarach: na odrzuceniu utożsamienia człowieka z produktem, na uznaniu, że wartość jest współtworzona, a nie wyłącznie kapitalizowana, oraz na przekonaniu, że wolność wymaga ochronnych reguł i relacji wzajemności. Rehabilitacja sprzeciwu jako dobra organizacyjnego oraz odrzucenie wyczerpania jako moralnej waluty to postulaty, które brzmią ostro, ale ta ostrość jest tu formą intelektualnej uczciwości. Świat pracy od dawna używał zbyt miękkiego, eufemistycznego języka do opisu zbyt twardych i brutalnych form dominacji. Warto w tym miejscu wrócić do pewnej przypowieści o ogrodniku, który ustawiał rośliny w idealnych rzędach, dbając o to, by wszystkie rosły równo, ku tej samej podporze i podlegając identycznemu cięciu.

Ogród wyglądał z daleka imponująco, budząc zachwyt przechodniów swoją dyscypliną i symetrią. Problem polegał jednak na tym, że część roślin była pnączami, część potrzebowała głębokiego

cienia, a jeszcze inne zakwitały tylko wtedy, gdy zostawiono im odrobinę pozornego nieładu. Ogrodnik był zachwycony porządkiem, ale ogród z każdym rokiem stawał się coraz mniej żywy, aż w końcu zamienił się w martwą makietę. Merchant pisze właśnie przeciwko takim ogrodnikom i przeciwko organizacjom, które mylą jednolitość z ładem, kontrolę z troską, a samozaparcie z cnotą. Pisze zarazem za takim porządkiem pracy, w którym człowiek nie jest brutalnie przycinany do formularza, lecz może naprawdę rosnąć w swojej różnorodności. Współczesna praca stała się polem walki o samą definicję człowieka oraz o to, co uznajemy za realną wartość w świecie zdominowanym przez algorytmy.

Nie jest to już spór wyłącznie o wysokość płacy, choć pozostaje ona osią fundamentalną, ani o czas pracy, choć czas nadal jest najbardziej dosłowną walutą naszego życia. Jest to spór znacznie głębszy – o to, czy człowiek ma być rozumiany jako źródło niepowtarzalnej sprawczości współtworzącej świat, czy jedynie jako adaptowalny nośnik funkcji w systemie ekstrakcji danych i wartości. Merchant opowiada się bez reszty za tą pierwszą odpowiedzią, a jej książka wykracza poza ramy zwykłego poradnika o kulturze organizacyjnej. To interwencja w samą ontologię pracy, czyli naukę o jej naturze i strukturze bytu w kontekście społecznym. Recepcja tej problematyki we współczesnym paradygmacie naukowym jest przy tym znacznie bardziej sprzyjająca, niż mogłoby się wydawać powierzchownemu czytelnikowi biznesowych bestsellerów, który szuka jedynie szybkich recept na sukces.

Psychologia organizacji od lat dostarcza dowodów na znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego i uczenia się zespołowego dla osiągania trwałych wyników. Ekonomia coraz wyraźniej dostrzega wagę kapitału niematerialnego oraz fakt, że innowacja nie rodzi się z samej presji, lecz z odpowiedniej kompozycji autonomii i zaufania. Prawo pracy coraz mocniej dotyka granic kontroli pracodawcy nad osobą pracownika, zwłaszcza w kontekście wszechobecnego monitoringu i ryzyk związanych z platformizacją zatrudnienia. Badania nad AI dopełniają tę panoramę, pokazując, że automatyzacja nie znosi pytań normatywnych, lecz jedynie je intensyfikuje, zmuszając nas do ponownego zdefiniowania roli instytucji. Nie naprawiaj klatki; naucz się rozpoznawać jej kraty, a potem buduj struktury, które nie potrzebują więźniów, by sprawnie funkcjonować. To właśnie prowadzi nas do wniosku pierwszego, który każe nam zapytać o fundamenty naszej obecności w świecie pracy.

Koniec kultu wydajności: jak odzyskać podmiotowość w pracy

Nilofer Merchant nie jest egzaltowaną moralistką, która obraziła się na kapitalizm tylko dlatego, że bywa on czasem niegrzeczny czy niesprawiedliwy. Autorka ta diagnozuje bowiem głęboki kryzys zdolności współczesnego systemu do odróżniania tego, co jedynie mierzalne, od tego, co faktycznie konstytuuje wartość. Jej krytyka ma charakter zarazem aksjologiczny i ekonomiczny, uderzając w same fundamenty współczesnego zarządzania. System, który ślepo optymalizuje to, co krótkookresowo policzalne, wykazuje się zdumiewającą ślepotą na koszty ukryte. Wypalenie, rotacja, wszechobecny cynizm czy ucieczka talentów to realne straty, których arkusz kalkulacyjny zazwyczaj nie chce zarejestrować. Taka struktura nie jest w istocie systemem racjonalnym, lecz jedynie mechanizmem księgowo sprawnym i strategicznie krótkowzrocznym. Bilans w takim ujęciu może się zgadzać, podczas gdy przyszłość organizacji zostaje bezpowrotnie roztrwoniona.

W tym właśnie miejscu Merchant staje się najostrzejsza, wskazując na fundamentalne nieporozumienie dotyczące źródeł produktywności. Prawdziwa wartość nie wyrasta bowiem z wyczerpanego, jałowego miejsca robienia, lecz z przestronnego i bezpiecznego miejsca bycia. Nie jest to jedynie poetycka dekoracja czy coachingowy frazes, lecz twarda teza o warunkach produkcji w gospodarce późnonowoczesnej. Dobry bon mot często odsłania prawdę znacznie lepiej niż zawiły korporacyjny żargon, który służy raczej maskowaniu rzeczywistości. To, czego nie da się wpisać w pojedynczą komórkę Excela, bardzo często utrzymuje przy życiu cały arkusz. Organizacja potrafi sprawnie policzyć wykonane zadania, lecz znacznie trudniej przychodzi jej wycena odwagi potrzebnej do zakwestionowania sensu tych zadań.

Można precyzyjnie zmierzyć czas pracy, ale niemal niemożliwe jest policzenie jakości milczenia, które znika, gdy pracownik czuje się bezpiecznie. Trudno jest również oszacować wartość uniknięte katastrofy, do której nie doszło tylko dlatego, że jakiś nieposłuszny człowiek powiedział w porę „nie”. Merchant domaga się właśnie widzialności dla tej części rzeczywistości, którą porządek biurokratyczny spycha do kategorii miękkiego, nieistotnego dodatku. Jej teza mogłaby zostać zapisana niemal jako maksyma ekonomii politycznej przyszłości, rzucająca wyzwanie obecnym paradygmatom. To, co niewidzialne dla bieżącego rachunku, często stanowi warunek wszystkiego, co ten rachunek później przypisze sobie jako wielki sukces. Drugi istotny wniosek z jej wywodu dotyczy współczesnego rozumienia wolności, która została poddana specyficznej rynkowej obróbce.

Współczesny rynek pracy przechwycił pojęcie wolności i zredukował je do uproszczonego języka opcji oraz technicznych ustawień. Wolność ma dziś dla wielu smak interfejsu, elastyczności godzinowej czy wyboru między pracą hybrydową a pełnym trybem zdalnym. Merchant skutecznie

rozbija ten infantylny liberalizm wyboru, który sugeruje, że jesteśmy wolni, wybierając kolor własnej smyczy. Wolność nie polega bowiem na tym, że można swobodnie wybrać metodę własnego podporządkowania wobec hierarchii. Prawdziwa wolność opiera się na obecności samostanowienia, integralności oraz społecznych warunkach, które pozwalają człowiekowi nie sprzedawać duszy w ratach. W tym punkcie jej intuicja ma oparcie nie tylko w etyce, ale i w rzetelnej socjologii organizacji.

Podmiotowość nie jest wyłącznie wewnętrzną własnością jednostki, lecz jest współprodukowana przez relacje, instytucje oraz systemowe uznanie. Człowiek nie staje się bardziej wolny tylko dlatego, że firma łaskawie pozwala mu pracować z hamaka w ogrodzie. Staje się on wolny wtedy, gdy może bez lęku mówić prawdę, zachować własne granice i współkształtować reguły wspólnej pracy. Istotnym elementem tej wolności jest brak przymusu stałej autokreacji, która stała się przekleństwem naszych czasów. Stąd bierze się jedna z najważniejszych konsekwencji całego wywodu, dotycząca zjawiska personal brandingu. To tylko outsourcing działu marketingu do ludzkiej duszy, który niszczy naszą autentyczność od środka.

Personal branding nie jest jedynie drobną estetyczną patologią epoki LinkedIna, lecz symptomem głębszego przesunięcia antropologicznego. Skoro osoba ma być stale widzialna i rynkowo opowiedziana, oznacza to, że logika transakcyjna przeniknęła do samej tożsamości. Merchant słusznie atakuje tę logikę, wskazując na przemoc symboliczną, czyli wymóg rynkowej wyceny osobowości i stałej gotowości do autoprezentacji. Człowiek nie jest marką, a marka bywa co najwyżej cieniem rzucanym przez życie, nigdy zaś jego istotą. Kiedy cień staje się ważniejszy od ciała, zaczyna się karykatura osoby, która musi stale odgrywać swoją użyteczność. A kiedy taka karykatura staje się wymogiem zawodowym, otrzymujemy nowoczesną formę samoeksploatacji z uśmiechem i dobrym copywritingiem.

Wniosek trzeci dotyczy władzy, która w nowoczesnych organizacjach rzadko występuje pod swoim własnym imieniem. Jedną z największych zasług Merchant jest pokazanie, że instytucje kontroli nie znikają, lecz jedynie przywdziewają bardziej miękkie kostiumy. Zarządzanie zmianą staje się często kontrolą w przebraniu, która ma na celu pacyfikację ewentualnego oporu pracowników. Empowerment, czyli proces delegowania uprawnień, bywa jedynie paternalistycznym przekazaniem odpowiedzialności bez realnego oddania decyzyjności. Przywództwo służebne staje się niekiedy elegancką formą opiekuńczej dominacji, w której lider decyduje o tym, co jest dobre dla podwładnych. Oceny pracownicze z kolei zamieniają się w sąd nad osobą, ukryty pod eufemistyczną nazwą wspierania rozwoju.

Kultura troski bywa czasem systemem zarządzania afektem, którego jedynym celem jest podtrzymanie wysokiej produktywności zespołu. To wszystko są odmiany jednego zjawiska: władza

przestaje przedstawiać się jako władza, a zaczyna udawać czyste, bezinteresowne dobro. I właśnie dlatego jest ona dziś znacznie trudniejsza do zakwestionowania czy choćby nazwania po imieniu. Kto bowiem odważy się sprzeciwić opiece, kto wystąpi przeciwko rozwojowi lub zakwestionuje sens wszechobecnej empatii? Merchant ma odwagę powiedzieć, że nie każde ciepło jest dobrem, a czasem to tylko dobrze ogrzana klatka. Tutaj potrzebna jest solidna teoria instytucjonalna, a nie tylko chwilowe oburzenie na złego szefa czy toksyczną kulturę.

Organizacje stabilizują się nie tylko przez formalne przepisy, ale przede wszystkim przez normy, rytuały i wzory uzasadnienia. Jeśli chcemy zrozumieć współczesną pracę, musimy badać język, symbole oraz granice dopuszczalnego w danej strukturze sprzeciwu. Merchant właśnie to robi, analizując dwadzieścia cztery niewidzialne normy, które stanowią nieformalną konstytucję miejsca pracy. Taka konstytucja bywa mocniejsza od tej spisanej na papierze, ponieważ działa ona na poziomie nieuświadomionego odruchu. Człowiek podporządkowany przez regulamin może jeszcze marzyć o buncie, ale ten podporządkowany przez normę wewnętrzną zaczyna nazywać uległość charakterem. Wniosek czwarty uderza w mit bohatera, czyli narrację przypisującą sukces wyłącznie wybitnej jednostce przy całkowitym pominięciu łańcucha współzależności.

Merchant obala jedną z najwygodniejszych iluzji współczesnego kapitalizmu menedżerskiego, która karmi ego liderów. Sukces nie jest czystym dziełem jednostki, a organizacja nie jest zbiorem samotnych komet przecinających niebo własną mocą. Sukces jest zawsze relacyjny, kontekstowy i głęboko osadzony w niewidzialnym zapleczu instytucjonalnym oraz historycznym. Badania nad mobilnością gwiazd rynku finansowego pokazują, że wybitne jednostki po zmianie firmy często tracą swoją dawną skuteczność. Ujawnia to wagę relacji i procesów, które Merchant wykorzystuje, by sformułować znacznie szerszą i ważniejszą intuicję. Kult bohatera fałszuje genealogię wartości i uczy organizację kochać twarz zamiast procesu, co prowadzi do błędów projektowych.

Bohater nam szkodzi, ponieważ każe nam wierzyć w legendy zamiast w realną przyczynowość zdarzeń i sukcesów. Kiedy mylimy legendę z przyczyną, zaczynamy źle projektować przyszłość, stawiając na niewłaściwe karty i osoby. Zamiast budować ołtarze dla gwiazd, powinniśmy budować boisko dla drużyny, na którym każdy może wnieść swój wkład. W tym prostym zdaniu zawiera się istota krytyki Merchant wobec kultu tak zwanych „graczy klasy A”. Nie chodzi tu o negowanie ludzkiego talentu, lecz o odrzucenie polityki polowania na ludzi o odpowiednich sygnałach statusowych. Elitarne CV nie jest dowodem zdolności współtworzenia wartości, lecz bywa jedynie certyfikatem wcześniejszego dostępu do przywilejów.

Wniosek piąty dotyczy kultury zapierdalu, którą Merchant analizuje z wyjątkową, niemal chirurgiczną przenikliwością. Autorka nie traktuje przeciążenia jako błędu w sztuce, lecz jako narzędzie moralnej legitymizacji całego systemu. Praca w późnym kapitalizmie nie chce już tylko

naszego czasu, lecz domaga się naszych rytuałów sensu i pełnego oddania. Chce, żebyśmy wierzyli, że wyczerpanie jest świadectwem powołania, a stała dostępność stanowi jedyny dowód naszej wartości. Dane Gallupa oraz raporty WHO jasno łączą wypalenie zawodowe z chronicznym stresem, z którym organizacje nie potrafią sobie poradzić. W świetle tych faktów teza Merchant brzmi nie jak przesada, lecz jak bolesne nazwanie rzeczy po ich imieniu.

Nie podpalaj siebie, żeby ogrzać bilans kwartalny, ponieważ to nie jest etyka pracy, lecz źle opakowana eksploatacja. Jeśli model biznesowy działa tylko dlatego, że ludzie dopłacają do niego własnym zdrowiem, to jest to model pasożytniczy. Merchant ma odwagę tak właśnie czytać współczesne środowisko pracy, odbierając patologicznym zjawiskom ich nimb nowoczesności i godności. Mówi wprost, że to, co przedstawiano jako cnotę zaangażowania, jest często po prostu przemocą z brandingiem premium. Jej projekt nie jest jednak destrukcyjny, gdyż Merchant nie chce spalić organizacji w imię abstrakcyjnej, naiwnej autentyczności. Chce ona organizacji lepszych, które nie niszczą warunków własnej sensowności i nie mylą wartości z tempem ekstrakcji.

W jej wizji pojawia się wyraźny rys republikański, w którym wolność rodzi się z dobrze urządzonych relacji i praktyk współdecydowania. Tę intuicję można obronić zarówno na gruncie filozoficznym, jak i czysto instytucjonalnym, patrząc na efektywność długofalową. Trzeba więc powiedzieć rzecz niewygodną: wiele organizacji cierpi dziś na nadmiar konformistycznie użytej inteligencji. Ludzie błyskotliwi uczestniczą w reprodukcji systemów, których absurd widzą, lecz których nie kwestionują z lęku o status. Nie brakuje im wiedzy ani kompetencji twardych, lecz brakuje im odwagi aksjologicznej do postawienia fundamentalnych pytań. Merchant proponuje więc nie tylko zmianę procedur, ale przede wszystkim rehabilitację odwagi w codziennym życiu zawodowym.

Odwaga ta polega na zadawaniu innych pytań i na odmowie wobec fałszywych, narzuconych odgórnie miar sukcesu. Przypowieść zamykająca jej wywód jest prosta, ale uderza w samo sedno problemów współczesnej architektury korporacyjnej. Był raz most, po którym codziennie przechodziły tysiące ludzi, a zarządcy co roku dodawali na nim nowe ozdoby. Pojawiały się czujniki, strefy ciszy, tablice z wartościami i nowoczesne systemy monitoringu wydajności przechodniów. Most stawał się coraz nowocześniejszy w raportach, aż ktoś wreszcie spojrzał w dół i dostrzegł pękające filary. Merchant jest właśnie tym kimś, kto przestaje zachwycać się estetyką i pyta o fundamenty naszej wspólnej konstrukcji.

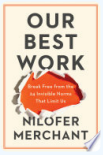
Pyta ona, czy praca w ogóle jeszcze służy życiu, czy raczej życie zostało podporządkowane temu, by most ładnie wyglądał. Tak rozumiana prawdziwa wartość nie jest pojęciem sentymentalnym, lecz nazwą dla wszystkiego, bez czego gospodarka staje się techniką bez celu. Wolność w tym ujęciu nie jest luksusem ani hasłem z plakatu, lecz warunkiem, by praca nie stała się rytuałem samoofiary. Niewidzialne normy nie są akademicką ciekawostką, lecz mapą ukrytej konstytucji, która rządzi

naszymi zachowaniami i emocjami. Spór, który podejmuje Merchant, nie jest poboczną dyskusją o stylu zarządzania, lecz fundamentalną walką o podmiotowość.

Jest to spór o to, czy w epoce AI i totalnej mierzalności zdołamy obronić człowieka przed losem zoptymalizowanego narzędzia. Na końcu warto powiedzieć rzecz najprostszą: praca ma służyć życiu, a firma jest jedynie bytem prawnym, nie zaś żywym organizmem. Firma może się restrukturyzować bez końca, ale człowiek wypalony do suchej łupiny nie odrodzi się po kwartalnym spotkaniu. Marka może zostać odświeżona przez agencję, lecz zużyta dusza nie poddaje się rebrandingowi tak łatwo i szybko. Prawdziwa wartość zaczyna się tam, gdzie człowiek przestaje być używany, a zaczyna być naprawdę uznany w swej pełni. Wolność zaczyna się tam, gdzie przestajemy czcić pracę jak bóstwo i zmuszamy ją, by znów była tylko narzędziem. Nie naprawiaj klatki. Naucz się rozpoznawać jej kraty, a potem buduj rzeczy, które nie potrzebują więźniów.

> Współczesna praca przestała być jedynie środkiem do celu, stając się często nową formą wyrafinowanej niewoli, w której sami pilnujemy własnych kajdan. Pytanie brzmi, czy odważymy się zakwestionować te niewidzialne normy, zanim nasza podmiotowość zostanie całkowicie skonsumowana przez system. Czy jesteśmy gotowi przestać być paliwem dla cudzych bilansów i zacząć projektować świat, w którym praca służy życiu, a nie odwrotnie?

Inspiracje

[1] 

"Our Best Work" Nilofer Merchant

HarperCollins | ISBN: 9780063465749

Nilofer Merchant to wybitna strateg biznesowa, autorka i mówczyni, uznawana przez Thinkers50 za jedną z najbardziej wpływowych myślicielek w dziedzinie zarządzania na świecie. Z ponad 25-letnim doświadczeniem w branży technologicznej, zajmowała stanowiska kierownicze w takich firmach jak Apple i Autodesk, i wprowadziła na rynek ponad 100 produktów. Merchant jest założycielką The Intangible Labs, firmy zajmującej się definiowaniem wskaźników dla nowoczesnej pracy. Ukończyła studia MBA na Uniwersytecie Santa Clara oraz ekonomię stosowaną na Uniwersytecie San Francisco. Jej praca naukowa i zawodowa koncentruje się na strategii biznesowej, zarządzaniu zespołowym i przywództwie, a wykładała te przedmioty na Uniwersytecie Stanforda i Uniwersytecie Santa Clara. Merchant jest częstym współpracownikiem Harvard Business Review i znana jest ze swoich spostrzeżeń na temat przyszłości pracy, innowacji i tworzenia wartości w erze społecznej.

Nilofer Merchant *is a prominent business strategist, author, and speaker recognized as one of the world's most influential management thinkers by Thinkers50. With over 25 years of experience in the technology industry, she has held executive roles at companies including Apple and Autodesk, and has launched more than 100 products. Merchant is the founder of The Intangible Labs, a firm focused on defining metrics for modern work. She holds an MBA from Santa Clara University and a degree in applied economics from the University of San Francisco. Her academic and professional work centers on business strategy, collaborative management, and leadership, having taught these subjects at Stanford University and Santa Clara University. Merchant is a frequent contributor to the Harvard Business Review and is known for her insights on the future of work, innovation, and value creation in the social era.*

The Intangible Labs

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[1] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy C. Edmondson

2018 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[2] "Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy"

Amy C. Edmondson

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780787970932



[3] "Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance"

Boris Groysberg

2010 | Princeton University Press | ISBN: 9781400834389



[4] "Glass Half-Broken: Shattering the Barriers That Still Hold Women Back at Work"

Colleen Ammerman, Boris Groysberg

2021 | Harvard Business Press | ISBN: 9781633695948



[5] "The New State: Group Organization the Solution of Popular Government"

Mary Parker Follett

1918 | Nabu Press | ISBN: 9781295488728



[6] "Creative Experience"

Mary Parker Follett

1924 | Forgotten Books | ISBN: 9780243381906



[7] "Resisting Reality: Social Construction and Social Critique"

Sally Haslanger

2012 | Oxford University Press | ISBN: 9780199892648



[8] "Talent Wins: The New Playbook for Putting People First"

Ram Charan, Dominic Barton, Dennis Carey

2018 | Harvard Business Press | ISBN: 9781633691193

[9] "The Quest for Community: A Study in the Ethics of Order and Freedom"

Robert Nisbet

2010 | ISI Books

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Google Scholar

[2] "Methodological Fit in Management Field Research"

Amy C. Edmondson, Stacy E. McManus

2007 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2007.26586086

Google Scholar

[3] "Migration and Social Population Ethics"

Adam Kern, Jacob Nebel

2026 | Philosophy & Public Affairs

Google Scholar

[4] "Can They Take It with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance: Myth or Reality"

Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, Ashish Nanda

2008 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.1070.0837

Google Scholar

[5] "The Leader's Guide to Corporate Culture"

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, J. Yo-Jud Cheng

2018 | Harvard Business Review

Google Scholar

[6] "The Future of Work: How Artificial Intelligence Will Change the Way We Work"

Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee

2017 | Daedalus

Google Scholar

[7] "The Giving of Orders"

Mary Parker Follett

1926 | Classics of Organization Theory | DOI: 10.1000/xyz

Google Scholar

[8] "Community as Process"

Mary Parker Follett

1919 | Philosophical Review | DOI: 10.2307/2178307

Google Scholar

[9] "Rethinking Ontological Individualism"

Various Authors

2024 | Journal of Social Philosophy

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 0617cb3a-8596-43f2-826a-7aced716f8cf